



ACADEMIA MILITAR

**Guiné (1963-1974): Companhias de Artilharia em Operações:
Caracterização da sua liderança.**

Autor: Aspirante Aluno de Artilharia André Luís Pascoal Rodrigues

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019



ACADEMIA MILITAR

**Guiné (1963-1974): Companhias de Artilharia em Operações:
Caracterização da sua liderança.**

Autor: Aspirante Aluno de Artilharia André Luís Pascoal Rodrigues

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

EPÍGRAFE

“A true leader has the confidence to stand alone, the courage to make though decisions and the compassion to listen the needs of others. He does not set out to be leader, but becomes one by the equality of his actions and the integrity of his intent.”

Douglas MacArthur

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, família, namorada e todos aqueles que me acompanharam neste percurso. Sem vocês nada teria sido possível.

AGRADECIMENTOS

O Trabalho de Investigação Aplicada corresponde ao culminar de todo o esforço realizado por aqueles que ambicionam um dia ser Oficiais dos Quadros Permanentes, quer do Exército quer da Guarda Republicana. Embora seja um percurso individualizado, o seu cumprimento não seria possível sem o apoio daqueles que privaram comigo durante estes anos.

Ao meu Orientador, Tenente-Coronel Carlos Rouco, por ter aceite acompanhar-me neste desafio, orientando-me de forma pronta e clara sobre o melhor caminho a seguir na consecução desta investigação.

Ao Coronel Ribeiro Soares e ao Tenente-Coronel Pedro Marquês de Sousa, por me terem auxiliado na obtenção de contactos e conselhos dados acerca de como abordar a Guerra do Ultramar.

A todos os oficiais que ao longo dos meus anos de Academia me instruíram e com quem partilhei experiências que me permitiram evoluir como oficial e ser humano.

A todos os oficiais e antigos combatentes com quem tive o privilégio de privar durante a execução desta investigação, que se mostraram sempre prontamente disponíveis para me receberem e ajudarem nesta missão. As experiências que partilharam comigo foram sem dúvida das mais enriquecedoras que tive desde o início do meu percurso militar.

À minha família, em especial aos meus pais, que me apoiaram sempre na realização deste sonho e que muitas vezes abdicaram de si para me ajudar, vivendo esta fase de forma tão intensa quanto eu. Também à minha avó, não só pelo seu apoio, mas também pelo orgulho que nutria pela minha condição.

À minha namorada, pela sua compreensão e apoio nos momentos de maior dificuldade ao longo destes anos, incentivando-me sempre a tornar-me melhor.

Aos meus camaradas do curso Tenente General Bernardim Freire de Andrade e ao curso Tenente General de Artilharia e Engenheiro Mor Luís Serrão Pimentel, pelos momentos que passámos juntos e amizades que levarei certamente para a vida toda.

A todos aqueles que não mencionei mas que também partilharam comigo este caminho.

A todos vós, o meu sincero obrigado.

RESUMO

A liderança é um conceito fundamental para todos aqueles que têm subordinados à sua responsabilidade. De forma a conseguir cumprir os objetivos da sua organização, o líder tem de possuir certas características e adotar determinados comportamentos de forma a influenciar os seus seguidores a realizarem as suas tarefas em função dos fins comuns.

Esta temática torna-se ainda mais importante em contexto militar, especialmente em situações de combate, onde o líder conduz os seus homens ao cumprimento da missão. Uma liderança débil em situações de guerra pode resultar, para além do não cumprimento dos objetivos determinados, na perda de vidas humanas.

A presente investigação aborda o tema da liderança em tempos de guerra, tendo como objeto de estudo os oficiais das Companhias de Artilharia que conduziram operações militares na Guiné durante a Guerra do Ultramar (1963-1974), estando dividida em duas partes fundamentais. Na primeira parte, é desenvolvida a sustentação teórica de assuntos relacionados com a atuação destas companhias na Guiné e com conceitos relativos à liderança que permitam a caracterização da liderança dos seus oficiais. Na parte seguinte, desenvolveu-se o trabalho de campo, assente em entrevistas a doze antigos combatentes, analisadas de forma qualitativa. A análise de conteúdo identificou como competências mais significativas a aptidão técnica e profissional, a orientação para a missão, a capacidade para resolver problemas, a flexibilidade e adaptabilidade, a capacidade de decisão, a lealdade, a coragem, a disciplina, a capacidade de combate, dar o exemplo e envolver os subordinados no planeamento e decisões.

Os resultados obtidos permitiram concluir que estes oficiais praticavam uma liderança muito orientada para o cumprimento da missão e relações com os seus subordinados. Neste contexto, evidenciaram competências que poderão servir de referência para chegar a melhores práticas de liderança e para complementar a formação dos futuros oficiais e líderes do Exército Português.

Palavras-chave: Liderança; Guerra; Ultramar; Guiné; Companhias; Artilharia.

ABSTRACT

Leadership is a fundamental concept for everyone who has subordinates under his responsibility. In order to achieve the objectives of the organization, the leader must have certain characteristics and adopt behaviours in order to influence his followers to carry out their tasks towards common ends.

This investigation becomes even more important in the military context, especially in combat situations, where the leader drives his men to carry out the mission effectively. Weak leaderships during war times can result not just in the mission failure, but also in the loss of human lives.

The present essay studies the issue of leadership during war times, focusing on the leadership practiced by the officers of the Artillery Companies that conducted military operations in Guinea during the Portuguese Colonial War (1963-1974), being itself divided in two fundamental parts. In the first part, the theoretical support of issues related to the performance of these companies is developed, in addition to the concepts of leadership that allow the characterization of leadership practiced by its officers. The next part is composed by the field work, based on interviews made to veterans, analyzed in a qualitative way. The content analysis revealed that the more important competences were the technical and professional aptitude, the focus on the mission, the ability to solve problems, flexibility and adaptability, the ability to decide, loyalty, courage, discipline, combat ability, set the example and allow the subordinates to participate in planning and decision making.

The obtained results allowed to conclude that these officers practiced a leadership focused on the mission accomplishment and the relationship with their subordinates. In this context, they demonstrated competences that can serve as reference to reach the best practices of leadership and to enhance the training of the futures officers and leaders of the Portuguese Army.

Key Words: Leadership; Colonial; War; Guinea; Artillery; Companies.

ÍNDICE GERAL

PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA	5
CAPÍTULO 1. COMPANHIAS DE ARTILHARIA EM OPERAÇÕES	5
1.1. O fenómeno subversivo	5
1.2. A contra-subversão	6
1.3. O modelo de contra-subversão português	6
1.4. A articulação e atuação das Forças Portuguesas em África.....	7
1.4.1. As Forças de quadrícula	8
1.4.2. As Forças de intervenção	8
1.5. O Exército Português na Guiné (1963-1974).....	9
1.5.1. As Companhias de Artilharia na Guiné	9
1.6. O fator humano dentro das Companhias de Artilharia	10
CAPÍTULO 2. QUADRO CONCEPTUAL DE LIDERANÇA.....	12
2.1. Introdução	12
2.2. O comando	12
2.3. Liderança.....	13
2.4. Teorias de liderança	13
2.4.1. Liderança carismática	16
2.5. Estilos de liderança	18
2.6. Princípios de liderança	19
2.7. Competências de liderança por abordagens militares	20
PARTE II – TRABALHO DE CAMPO	25
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	25
3.1. Enquadramento	25
3.2. Método de abordagem.....	25
3.3. Procedimento de pesquisa.....	26
3.4. Tipologia das fontes, instrumentos e técnicas de recolha de dados	26
3.5. Caracterização da amostra	28
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	30
4.1. Enquadramento	30
4.2. Apresentação e análise qualitativa das entrevistas.....	30
4.3. Apresentação e análise quantitativa das entrevistas – Frequência.....	41

4.4.	Análise e discussão dos resultados obtidos.....	43
4.4.1.	Discussão dos resultados obtidos face às perspectivas de outros autores	47
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		49
5.1.	Enquadramento	49
5.2.	Resposta às perguntas derivadas	49
5.3.	Resposta à pergunta de partida	50
5.4.	Reflexões finais.....	51
5.5.	Confirmação dos objetivos da investigação.....	53
5.6.	Limitações de investigação e desafios para futuras investigações.....	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Estruturação do trabalho de investigação.	4
Figura n.º 2 - Batalhões e Companhias de Artilharia mobilizados para a Guiné durante a guerra.	10
Figura n.º 3 - Características e competências associadas à liderança carismática.....	18
Figura n.º 4 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 1.	44
Figura n.º 5 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 2.	44
Figura n.º 6 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 3.	45
Figura n.º 7 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 4.	46
Figura n.º 8 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 5.	46
Figura n.º 9 - Modelo metodológico utilizado.....	I
Figura n.º 10 - Mapa da Guiné há época, com a sua divisão administrativa e dispersão de etnias.	V
Figura n.º 11 - Modelo do <i>Iceberg</i>	VII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Objetivos da investigação.	3
Quadro n.º 2 - Perguntas derivadas.	3
Quadro n.º 3 - Teorias de liderança.	14
Quadro n.º 4 - Traços de personalidade.....	16
Quadro n.º 5 - Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.....	27
Quadro n.º 6 - Descrição da amostra das entrevistas.....	29
Quadro n.º 7 - Análise de resultados da questão A.	30
Quadro n.º 8 - Análise de resultados da questão B.....	33
Quadro n.º 9 - Análise de resultados da questão C.....	35
Quadro n.º 10 - Análise de resultados da questão D.	36
Quadro n.º 11 - Análise de resultados da questão E.....	37
Quadro n.º 12 - Análise de resultados da questão F.	39
Quadro n.º 13 - Análise de resultados da questão G.	39
Quadro n.º 14 - Análise de resultados da questão H.	41
Quadro n.º 15 - Análise quantitativa das entrevistas.....	42
Quadro n.º 16 - Modelo de competências para os Oficiais das CArt na Guiné (1963-1974).....	52
Quadro n.º 17 - Descrição das categorias e dimensões em estudo.	VIII

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Princípios de liderança.	20
Tabela n.º 2 - Domínios e competências associadas à liderança em contexto militar....	23

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO METODOLÓGICO DE INVESTIGAÇÃO	I
APÊNDICE B – OS MOVIMENTOS NACIONALISTAS AFRICANOS	II
APÊNDICE C – EUA, URSS e ONU.	II
APÊNDICE D – EVOLUÇÃO DO CONFLITO NA GUINÉ.....	III
APÊNDICE E – O TEATRO DE OPERAÇÕES.....	IV
APÊNDICE F – DISPOSITIVO DAS FORÇAS PORTUGUESAS NA GUINÉ.....	V
APÊNDICE G – MODELO DO ICEBERG DE SPENCER E SPENCER (1993).....	VII
APÊNDICE H – DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS E DIMENSÕES EM ESTUDO.	VIII
APÊNDICE I – GUIÃO DA ENTREVISTA.....	XII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

Alf – Alferes

AHM – Arquivo Histórico Militar

AM – Academia Militar

APA – *American Psychological Association*

BArt – Batalhões de Artilharia

CAOP – Comandos de Agrupamento Operacionais

Cap – Capitão

CArt – Companhia de Artilharia

Cmdt – Comandante

Comp – Companhia

COP – Comandos Operacionais

Cor – Coronel

CTIG – Comando Territorial Independente da Guiné

Dr – Doutor

EME – Estado Maior do Exército

EPA – Escola Prática de Artilharia

EUA – Estados Unidos da América

FLING – Frente de Libertação para a Independência da Guiné

Gen – General

IAEM – Instituto de Altos Estudos Militares

In – Inimigo

MLG – Movimento de Libertação da Guiné

OE – Objectivo Específico

ONU – Organização das Nações Unidas

PAIGC – Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde

PD – Pergunta Derivada

Pel – Pelotão

PP – Pergunta de Partida

Ten – Tenente

TGen – Tenente-General

TIA – Trabalho de Investigação Final

Tir – Tirocinado

TPOA – Tirocínio para Oficial de Artilharia

TO – Teatro de Operações

UPG – União Popular da Guiné

URSS – União das Repúblicas Socialistas Soviéticas

ZICC – Zonas de Intervenção do Comando Chefe

INTRODUÇÃO

Este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada constitui o final do ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares na especialidade de Artilharia ministrado pela Academia Militar. Este ciclo de estudos, que termina com a obtenção do grau de “mestre”, visa dotar os futuros oficiais do Exército Português com os conhecimentos técnicos e táticos que lhes permitirá desempenhar as funções de comando, direção e chefia nas várias valências que constituem a Artilharia em Portugal, assumindo o papel de líderes neste meio. O trabalho de investigação que aqui se desenvolve, intitulado de “Guiné (1963-1974): Companhias de Artilharia em Operações: Caracterização da sua liderança” pretende abordar a temática da liderança praticada por antigos oficiais de Artilharia no último conflito em que Portugal esteve envolvido, para que através disso se conseguiram tirar ilações e aprendizagens sobre o assunto, que permitam chegar a melhores práticas de liderança.

A liderança é uma característica fundamental para alguém que tenha subordinados à sua responsabilidade. Esta pode ser definida como a capacidade de influenciar os subordinados de forma a que estes cumpram, por vontade própria, os objectivos da organização onde estão inseridos. Caso esta liderança seja débil, pode existir comprometimento do desempenho dos subordinados, que por conseguinte, irá por em causa a consecução dos objectivos do todo.

Este factor ganha uma importância ainda maior no meio militar. Durante uma operação militar, qualquer falha pode traduzir-se no incumprimento da missão ou até mesmo na perda de vidas. Como tal, a liderança é essencial para as unidades militares, sendo que nesta investigação pretende-se abordar esta temática, caracterizando a liderança praticada pelos capitães e oficiais subalternos nas Companhias de Artilharia em operações nas Guerras de África, com foco no teatro de operações da Guiné (1963-1974).

O tema a que o autor se propõe a investigar procura entender e descrever de que forma era praticada a liderança pelos oficiais dentro das companhias de artilharia durante as Guerras de África, com foco no teatro de operações da Guiné, caracterizando a mesma. A escolha desta investigação prende-se com a importância que existe em analisar os vários métodos de liderança aplicados, de forma a se ter uma percepção clara de como foram conduzidas as operações em África relativamente a este aspecto. Isto possibilitará retirar ilações sobre as ligações entre a liderança em tempos de guerra e os aspectos caracterizadores e específicos da artilharia. É daqui que surge a motivação para a realização deste trabalho,

em saber como foi praticado o comando de subordinados num Teatro de Operações, com especificidades próprias que o caracterizavam, e analisar esta liderança à luz dos quadros conceituais existentes, permitindo assim complementar a formação ministrada pela Academia aos futuros oficiais dos Quadros Permanentes (QP) do Exército Português.

Ao longo da frequência na especialidade de Artilharia, é ministrada aos mestrandos uma formação a nível técnico, tático e comportamental que lhes permitirá cumprir as suas funções como futuros oficiais desta Arma. No entanto, dada à inexistência de participações de Unidades de Artilharia portuguesas em combate, pouco se sabe sobre as dificuldades de ser comandante de uma bateria ou companhia de Artilharia, bem como de ser subalterno nas mesmas, dos desafios existentes e das características essenciais para se ser um Líder nestas organizações. Como tal, esta investigação ganha a sua pertinência para o Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Artilharia ao analisar a liderança praticada pelos oficiais dentro das companhias de Artilharia no Teatro de Operações da Guiné durante as Guerras África, identificando dificuldades e perfis de oficial. Esta investigação baseia-se portanto no conhecimento tácito transmitido por aqueles que desempenharam as funções referidas. Segundo Hislop, Bosua e Helms (2018) o conhecimento tácito corresponde ao conhecimento que um indivíduo possui e através do qual molda a sua forma de pensar e agir, sendo este caracterizado por ser subjetivo, pessoal e adaptado a um contexto. Para Nonaka (2007) este tipo de conhecimento baseia-se na prática, experiência e habilidades individuais, podendo este tornar-se um objeto de estudo para gerar vantagens estratégicas para a organização onde os elementos estão inseridos. É nisto que esta investigação se baseia. A partir da recolha de testemunhos de antigos oficiais que estiveram e fizeram a guerra na Guiné, conseguir retirar aprendizagens que permitam complementar o processo de desenvolvimento dos futuros líderes da Artilharia portuguesa.

O objetivo geral desta investigação é portanto caracterizar a liderança praticada pelos oficiais das Companhias de Artilharia (CArt) em operações durante as Guerras de África, tendo como principal foco o Teatro de Operações (TO) da Guiné, no período entre 1963 e 1974. Esta caracterização procura verificar características dessa mesma liderança, de forma a que seja possível retirar ilações sobre a mesma e lições sobre a prática da liderança em cenário de guerra destas Unidades.

Para ser possível atingir este objetivo, será necessário analisar mais especificamente outros campos de estudo, sendo os objetivos específicos (OE) os expostos no Quadro n.º 1.

Quadro n.º 1 - Objetivos da investigação.

OE1	Compreender quais as competências pessoais e cognitivas que caracterizavam os oficiais das Companhias de Artilharia na Guiné.
OE2	Identificar quais os principais traços de liderança existentes nos oficiais nas operações.
OE3	Identificar quais os princípios de liderança mais utilizados durante as operações.
OE4	Entender a influência dos diferentes estilos de liderança em contexto operacional.
OE5	Identificar quais as qualidades que eram evidenciadas nos louvores da época.

Fonte: Elaboração própria.

De forma a ser possível manter a investigação orientada ao seu objectivo geral, foi levantada a seguinte Pergunta de Partida (PP): **“Como é caracterizada a liderança dos Oficiais Subalternos e Capitães das Companhias de Artilharia durante a guerra na Guiné (1963-1974)?”**. Para se conseguir responder à PP da forma mais completa e estruturada possível, foram levantadas as Perguntas Derivadas (PD), que estão enunciadas no Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 - Perguntas derivadas.

PD1	“Quais as competências pessoais e cognitivas que caracterizavam os oficiais das Companhias de Artilharia na Guiné?”
PD2	“Quais os traços que um líder deveria possuir durante as operações?”
PD3	“Quais os princípios com mais realce na liderança das companhias de artilharia?”
PD4	“Como é que os diferentes estilos de liderança influenciavam o desempenho das companhias em contexto operacional?”
PD5	“Quais as qualidades evidenciadas em louvores referentes à época?”

Fonte: Elaboração própria.

Para tornar esta investigação possível do ponto de vista científico, foi utilizada como referencial para a execução da mesma as Normas de Execução Permanente (NEP) 522/1ª de 20 de janeiro de 2016 (Academia Militar [AM], 2016). A nível de normas de referenciação, recorreu-se ao quadro estabelecido pela *American Psychological Association* (APA) (2010).

Após a definição do problema de investigação, deu-se início à construção dos quadros teóricos acerca das CArt em operações e das teorias e conceitos relacionados com a liderança. Isto permitiu chegar a um modelo de competências específico para a época em questão, que depois seria utilizado para caracterizar a liderança praticada por estes oficiais.

Tendo o quadro concetual construído, levaram-se a cabo entrevistas junto dos antigos combatentes, sendo as suas intervenções analisadas de forma e qualitativa para identificar as

competências e quantitativa para chegar às suas frequências. Os resultados obtidos permitiram verificar quais eram as competências mais significativas para ser líder nas CArt. As diversas etapas do modelo metodológico utilizado estão graficadas na Figura n.º 9¹.

Para responder a estas questões forma mais estruturada e completa e possível, este trabalho foi dividido em duas partes onde se fazem as análise dos conceitos teóricos associados ao tema e uma parte final onde estão as conclusões, bibliografia e apêndices, estando estas organizadas como mostra a Figura n.º 1.

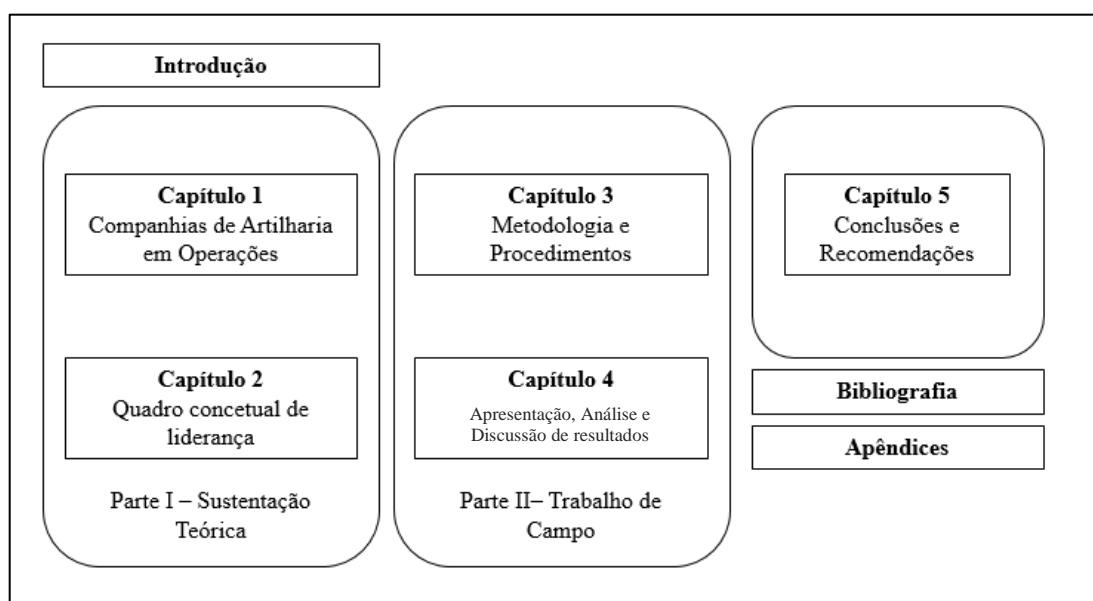


Figura n.º 1 - Estruturação do trabalho de investigação.

Fonte: Elaboração própria.

¹ Ver Apêndice A – Modelo metodológico da investigação.

PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 1. COMPANHIAS DE ARTILHARIA EM OPERAÇÕES

1.1. O fenómeno subversivo

A Guerra de África, que envolveu Portugal e as suas províncias ultramarinas, foi caracterizada pelo seu carácter subversivo, onde as tropas portuguesas se depararam com uma forma de atuar fora do convencional por parte dos guerrilheiros. A Guerra Subversiva em si é “uma luta conduzida no interior dum território, por parte da população, ajudada e reforçada ou não do exterior contra a autoridade de direito ou de facto, com o fim de pelo menos paralisar a sua ação” (Couto, 1988, p. 158). Este tipo de guerra tem como objetivo único conquistar o poder, sendo isto que os insurgentes integrantes dos diversos movimentos de libertação das províncias procuravam alcançar. Segundo Nogueira (2015) a estratégia da subversão atua tanto a nível interno como externo através de uma manobra indirecta, não necessitando de travar batalhas decisivas, procurando o desgaste do seu inimigo. Nesta estratégia procura-se então controlar áreas territoriais e preservar, debaixo do seu controlo, as populações fiéis aos movimentos, corroendo por outro lado as restantes e os meios de contra-subversão com vista à capitulação da autoridade (Garcia, 2010).

Na guerra subversiva, os insurgentes recorrem a um conjunto de técnicas variadas onde se incluem ações psicológicas, política externa e informações que coexistem ao mesmo tempo com técnicas de luta como a flagelação, agitação e ação militar clássica (Nogueira, 2015). De realçar neste contexto o papel fundamental da população para o sucesso da subversão. Segundo Garcia (2007), neste tipo de conflito, as populações fiéis aos guerrilheiros serve de apoio fundamental a estes últimos, fornecendo-lhes elementos para a luta, apoio logístico, informações, facilitando também os seus movimentos pelo território.

No desenvolvimento deste tipo de guerra, podemos diferenciar dois períodos e cinco fases da sua evolução (Couto, 1988). O primeiro período é designado de pré-insurreccional, e compreende a fase preparatória e a fase de agitação. O segundo período é designado de insurreccional, integrando as fases armada, terrorismo ou guerrilha, a fase do Estado revolucionário e a fase final².

² Ver Apêndice B – Os movimentos nacionalistas africanos, e o Apêndice C – EUA, URSS e ONU.

1.2. A contra-subversão

Opondo-se ao fenómeno subversivo, que conduz ações contra os órgãos do poder instituído, encontram-se as forças que combatem a insurgência, que aplicam uma doutrina de contra-subversão. Para se conseguir evitar a subversão, existem um conjunto de objetivos que é necessário cumprir, nomeadamente “neutralizar e desorganizar a estrutura subversiva; preservar e fortalecer as forças de contra-subversão; proteger e obter a adesão da população, criando no interior e exterior, condições desfavoráveis à germinação da subversão” (Nogueira, 2015, p. 51).

Como abordado anteriormente, a população desempenha um papel chave em todo o processo de subversão, mas também constitui um elemento crucial para o sucesso da contra-subversão, pelo que as autoridades devem “impedir que a população se deixe convencer pela propaganda e pelos agitadores subversivos” (Estado Maior do Exército [EME], 1963a, p.1). Outra estratégia base passa pelo aperfeiçoamento das instituições e estruturas públicas, como “a reconstrução de infra-estruturas, reparação de estradas, execução de furos artesanais para o abastecimento de água potável, a recuperação de escolas, a formação profissional” (Garcia, 2010, p. 169), entre outros. É portanto obrigatório neste tipo de conflito conduzir uma ação psicossocial ativa junto das populações, de forma a ser possível destruir o “binómio população/inimigo” (Nogueira, 2015, p. 52).

Caso não se consiga atenuar os efeitos deste fenómeno, deve-se então procurar conduzir uma luta armada contra a “guerrilha”.

1.3. O modelo de contra-subversão português

A situação com a qual Portugal se deparou nos anos de 1960, obrigou as Forças Armadas a repensar a sua doutrina, chegando à conclusão que os conflitos subversivos não podiam ser ganhos unicamente pela ação militar. Porém, mesmo antes das guerras em África começarem, ao assistirem ao panorama internacional da época, os portugueses tentaram aprender e evoluir a sua doutrina, chegando mesmo a enviar militares para a Argélia para poderem retirar lições sobre o conflito que lá decorria e para outros países (Pires, 2013).

Das lições aprendidas, criaram-se de novas unidades militares, houve disseminação deste conhecimento para os estabelecimentos de ensino militar e produção de nova doutrina (Pires, 2013), de onde resultou o manual “O Exército na Guerra Subversiva”. A doutrina portuguesa de contra-subversão, tomada depois como referência por outros países, definia três missões das forças militares contra a subversão (Afonso & Gomes, 1998).

- Combater bandos armados, as guerrilhas e as forças pseudo-regulares, executando operações militares defensivas e ofensivas;
- Exercer ações psicológicas, principalmente sobre a população, de forma a torná-la mais receptiva a uma eficaz ação social, contribuindo assim para conservar ou reconquistar o apoio da população;
- Dar apoio às autoridades civis, cooperando com elas na manutenção da ordem, garantindo o controlo da população e assegurando a manutenção dos serviços essenciais.

Esta doutrina constituiu a base de atuação dos militares portugueses em África. “O Exército na Guerra Subversiva” (1963) foi utilizado nos três teatros de operações africanos (Angola, Moçambique e Guiné), tendo sido escrita para ser adequada em todos os escalões de comando (Pires, 2013).

1.4. A articulação e atuação das Forças Portuguesas em África

Como referido anteriormente, as Forças Armadas tiveram de se adaptar ao novo tipo de conflito que tinham em mãos. Era uma guerra diferente do “convencional” para o qual estavam preparadas e instruídas.

Para além da dificuldade de combater um inimigo não-convencional, as forças armadas portuguesas deparavam-se ainda com outro problema, a vastidão de território dos Teatros de Operações (TO). Para serem capazes de chegar às populações e ganhar o seu apoio, os portugueses tiveram que aplicar uma doutrina que lhes permitisse cumprir este objetivo, tendo em conta os baixos recursos humanos que possuía. Adotou-se então o conceito de *quadrillage*, adaptado a partir da estratégia de pacificação do Exército Francês na Argélia (Cann, 2005). Esta doutrina consistia, segundo Cann (2005), em dividir o território numa rede de postos onde se levavam a cabo ações de policiamento, pesquisa de informações, projetos de construção e ações militares limitadas, sendo indispensável o contacto permanente com os habitantes locais. Deste novo sistema, surgem então as chamadas Forças de Quadrícula e as Forças de Intervenção, tendo como unidade base a Companhia.

A maior parte das unidades militares mobilizadas para África eram Companhias do tipo Atiradores. Segundo Nogueira (2015), estas companhias eram formadas por cerca de centena e meia de homens (os efetivos podiam variar de unidade para unidade), dispondo organicamente de pelotões de atiradores, secções de comando, alimentação, reabastecimento, manutenção, sanitária e secções de morteiros, lança-granadas-foguete e

metralhadoras. Para além disso, em certos casos podiam contar também com subunidades constituídas por combatentes africanos apoiantes dos portugueses.

1.4.1. As Forças de quadrícula

Também chamadas de forças de ocupação, as forças de quadrícula eram aquelas que ocupavam os sectores a pacificar. Estas forças, geralmente de escalão Companhia possuíam uma missão essencialmente defensiva, podendo levar a cabo ações ofensivas caso fosse necessário.

Esta tipologia de forças eram as que constituíam essencialmente o sistema *quadrillage*. Segundo a publicação “O Exército na guerra subversiva II – Operações contra bandos armados e guerrilhas” (1963b) as suas missões passavam por garantir a defesa de pontos importantes e pontos sensíveis, garantir a utilização das vias de comunicação e patrulhamento móvel, pesquisa de informações e contacto permanente com a população. Quanto a este último ponto, estavam relacionados programas de “ensino, assistência na saúde, expansão económica da agricultura e da pecuária, melhoramentos das infra-estruturas locais, comunicações” (Nogueira, 2015, p. 86). Para além disto, deveriam procurar também afetar o inimigo através de patrulhas, minas e armadilhas e fogos de flagelação.

Os comandantes destas forças tinham portanto de liderar de forma adaptada a esta realidade. Como nos diz Nogueira (2015), o comandante tinha que estar no seu setor a orientar os seus homens, sendo que se ausentasse por longos períodos de tempo ou não compreendidos, teria um débil desempenho. Para além disso, deveria utilizar as suas forças de modo a assegurar a defesa de proximidade, tanto da sua unidade como da população à sua responsabilidade.

1.4.2. As Forças de intervenção

Este tipo de forças surge pela necessidade de colmatar a falta de efetivos nas forças de quadrícula para combater os insurgentes. Estas, que eventualmente podiam acumular também a função de quadrícula, tinham como missão principal procurar e destruir os grupos de rebeldes existentes. As ações que executam passavam por socorrer populações ou outras forças que estivessem a ser atacadas, a execução de patrulhas de combate para aniquilar bases inimigas e patrulhas de reconhecimento para obter informações acerca do inimigo (In) e do terreno segundo o Estado Maior do Exército (EME, 1963b).

Dadas as suas missões, estas forças eram caracterizadas pela sua mobilidade e rapidez, sendo a reserva do Batalhão para atuar na totalidade do seu sector. Esta

especificidade exigia dos oficiais um alto sentido de responsabilidade e tenacidade (necessárias para manter os seus homens em permanente estado de prontidão), associadas à disciplina em combate (Nogueira, 2015).

1.5. O Exército Português na Guiné (1963-1974)

A guerra na Guiné começou efetivamente em Janeiro de 1963, com o assalto ao quartel de Tite pelo Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), tendo em julho desse mesmo ano Amílcar Cabral montado a sua base na Guiné-Conakri. Portugal começa então a desenvolver esforços no sentido de conter a ação dos guerrilheiros, mas mesmo assim não impede que o PAIGC consiga manter o controlo de algumas zonas do território (Pires, 2013). A 19 de março de 1963 é criado o Comando-Chefe e “reforçado o dispositivo militar para fazer face ao escalar de ações violentas ocorridas no TO” (Guedes, Borges, Pereira, Valente & Alves, 2017, p. 19). Em maio de 1964, o Brigadeiro Arnaldo Schultz assume o cargo de Governador e Comando-Chefe da Guiné (Pires, 2013), ficando este ano marcado por um forte incremento do efetivo e alterações ao dispositivo militar (Guedes et al., 2017, p. 19).

Seguindo a lógica das quadrículas, “procedeu-se à descentralização do dispositivo operacional com setores de Batalhão, subsectores de Companhia e Destacamentos de Pelotão, ou mesmo Secção” (Bacelar, 2000, p. 85). Mesmo a forma de empregar as diferentes Armas do Exército teve de ser adaptada ao conflito, sendo o papel da contrasubversão dado às unidades tipo atiradores. As unidades blindadas e as unidades de Artilharia viram o emprego das suas valências ser limitado a situações excecionais, sendo que parte substancial das unidades destas armas atuou em moldes idênticos aos da Infantaria, cumprindo o mesmo tipo de missões (Vaz, 2003).

Em 1968, é nomeado Comandante-Chefe do TO e Governador da Guiné-Bissau o Brigadeiro António de Spínola, que reorganiza novamente o dispositivo e aumenta os esforços da ação psicossocial³.

1.5.1. As Companhias de Artilharia na Guiné

Como referido anteriormente, a unidade base da ação portuguesa no Ultramar era a Companhia tipo Atiradores. Era este escalão que realizava a maior parte das operações e que desenvolvia a ação psicossocial na sua zona de ação. Tendo a tipologia de Atiradores, estas

³ Ver Apêndice D – Evolução do conflito na Guiné, Apêndice E – O Teatro de Operações, e o Apêndice F – Dispositivo das Forças Portuguesas na Guiné.

companhias poderiam ser não só de Caçadores, mas também de Cavalaria ou de Artilharia, que embora fossem provenientes de armas diferentes, desempenhavam as mesmas missões que as companhias regulares de Infantaria (Figura nº 2).

Segundo Silva (2012), o principal esforço das unidades de Artilharia da Metrópole consistiu essencialmente na formação de Batalhões de Artilharia (BArt) e Companhias de Artilharia, que embora fossem mobilizadas por unidades desta Arma, não possuíam especialidades específicas da mesma, atuando sim como Atiradores de Infantaria. Isto é algo importante reter, pois no TO existiam em simultâneo unidades de Artilharia de Campanha que cumpriam missões de apoio de fogos, como os Grupos de Artilharia de Campanha (GAC) e as Baterias de Artilharia de Campanha (BAC) e unidades de Artilharia tipo Atiradores que desempenhavam missões idênticas à Infantaria, as tais CART.

Dada a especificidade da Guerra, os oficiais de Artilharia “passaram a ter mais formação sobre a doutrina da guerra subversiva e as táticas de contra-guerrilha, sendo integrados no programa do Tirocínio para Oficial de Artilharia (TPOA) no ano letivo 1961/1962 na Escola Prática de Artilharia (EPA)” (Silva, 2012, p. 32).

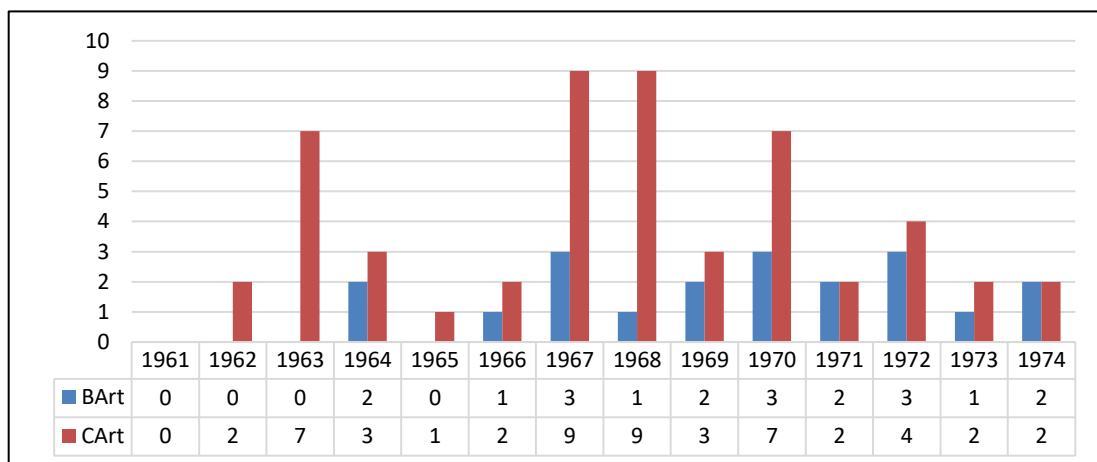


Figura nº 2 - Batalhões e Companhias de Artilharia mobilizados para a Guiné durante a guerra.

Fonte: Adaptado de Silva (2012).

1.6. O fator humano dentro das Companhias de Artilharia

Estas Companhias eram normalmente comandadas por um Capitão (podia haver casos excecionais onde por falta de capitães, eram comandadas por um alferes ou tenente). Estes comandantes, segundo Calheiros (2010), tiveram a pesada responsabilidade de conduzir cerca de centena e meia de homens, com idades a rondar os vinte anos em operações

não só de defesa das suas posições mas também de procura, perseguição e combate aos guerrilheiros, operações estas muitas vezes feitas com escassos apoios, em locais remotos e em condições de vida por vezes sub-humanas. Nestes homens caía a responsabilidade de garantir a sobrevivência do seu pessoal e das populações que estivessem a proteger. Isto tudo, somado também à administração da Companhia, recolha de informações, segurança local e manutenção da atividade operacional que impedisse o In de se instalar na sua zona de ação, e, muito importante também, a manutenção da disciplina e do moral daqueles que comandavam (Calheiros, 2010). O Capitão comandante da Companhia era assim considerado, “como se diz na gíria, o pai, o conselheiro, o defensor, o confidente, o último recurso, sempre o exemplo presente, mas também o Comandante em tudo o que a palavra significa” (Nogueira, 2015, p. 88).

É nesta perspetiva que esta investigação se desenrola. Perceber como funcionava a liderança dos oficiais destas Companhias e de que forma esta é caracterizada.

CAPÍTULO 2. QUADRO CONCEPTUAL DE LIDERANÇA

2.1. Introdução

Antes de se dar início à procura de dados relativamente ao tema em questão, é necessário constituir um quadro conceptual de referência que nos ajude a construir a nossa investigação. Para ser possível construir uma investigação sólida sobre este tema é necessário abordar os conceitos relativos à Liderança, nomeadamente as suas definições e teorias. Ao mesmo tempo, torna-se imperativo a compreensão das Guerras de África, nomeadamente o contexto histórico e militar do TO da Guiné no período entre 1963 e 1974.

2.2. O Comando

O “Comando” pode ser definido como “a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada” (Vieira, 2002, p. 9). Este conceito surge sempre associado às forças armadas, sendo também definido como “a autoridade investida num elemento das Forças Armadas para dirigir, coordenar e controlar forças militares” (AAP-6, 2014, p. 2-C-8). Segundo Bungay (2011), o comando é algo atribuído por um elemento externo a um indivíduo, conferindo-lhe tanto direitos de autoridade como responsabilidades e deveres.

Segundo Rouco (2012), o comando é constituído por três componentes, sendo elas a tomada de decisão, a liderança e o controlo. A tomada de decisão está relacionada com as escolhas das modalidades de ação ou opções exatas e eficazes a fim de permitir cumprir cabalmente a missão; otimizar o ritmo dos acontecimentos e ter a capacidade de influenciar o sucesso das operações (Rouco, 2012). A liderança está associada ao carácter, estilo e experiência do comandante, bem como à força da sua personalidade ou à cultura organizacional. Os estilos desta devem ser aplicadas conforme a exigência das diferentes situações em que o comandante ou líder se encontre (Rouco, 2012). O controlo corresponde “à coordenação das actividades, através dos processos e estruturas que permitem a um comandante controlar o risco e materializar a sua intenção” (Rouco, 2012, p. 35). É através desta componente que o comandante consegue organizar, dirigir e coordenar as atividades dos seus subordinados.

2.3. Liderança

O conceito de liderança é um tema debatido por vários autores, existindo uma grande variedade de definições acerca do mesmo. Na verdade, não se pode afirmar que existe uma definição “correta” de liderança que cubra a mesma em todas as situações em que é aplicada, porém, a importância destas definições está na sua capacidade de aumentar a compreensão sobre o que é efetivamente a liderança (Yukl, 2006). Segundo Burns (1978) a Liderança poder ser definida como o acto dos líderes induzirem os seus subordinados a agir em função de determinados objetivos que representam os valores e motivações tanto do Líder como dos subordinados, sendo que a arte de liderar está na forma de como os líderes atuam sobre esses mesmos valores e motivações. Outra perspetiva do que é a Liderança é “o conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objectivo do grupo” (Syroit, 1996, p. 238). A estes juntam-se outras ideias mais recentes como Taylor (2018) que considera que a liderança não é mais que conseguir que as pessoas trabalhem em conjunto para conseguir que um objetivo.

Na mesma perspetiva, mas num ponto de vista mais organizacional, Liderança pode ser definida como “o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas e objetivos que superem o expectável ou exigido pela função acompanhado pela motivação” (Rouco, 2012, p. 114). Isto mostra-nos a importância de um líder dentro de um grupo para que este último consiga cumprir os objetivos da organização. Para uma organização se adaptar a um contexto, os líderes têm de avaliar o seu ambiente externo e interno, formulando para tal estratégias baseadas nas suas potencialidades e oportunidades, para que com isso consigam inspirar os seus seguidores (Antonakis & Day, 2018).

Embora existam muitas definições, para esta investigação será tomada como referência uma que considera a liderança como “o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Vieira, 2002, p. 11).

2.4. Teorias de liderança

Tal como acontece com a própria definição de liderança, também existe uma vasta discussão de ideias no que toca às teorias e modelos aplicados à mesma. Com base em Yukl (1994), podemos destacar quatro teorias principais de liderança, sendo elas a teoria dos

traços, as teorias comportamentais, teorias de influência-poder e teorias situacionais. Podemos também destacar duas perspectivas que são - a Perspectiva transaccional e a transformacional. As mesmas estão organizadas no Quadro n.º 3.

Quadro n.º 3 - Teorias de liderança.

Evolução das Teorias e Perspetivas da Liderança	
Teorias/Perspetivas	Definições
Teoria dos traços	<p>A Teoria dos Traços nasceu a partir da <i>Teoria do Grande Homem</i> (Hunt & Fedynich, 2018) e “ênfatiza os atributos pessoais dos líderes” (Rego, 1997, p.39). Esta abordagem tinha como pressuposto que certas pessoas possuíam traços de personalidade que as tornavam mais aptas ao exercício eficaz de posições de liderança (Rego, 1997). Esta é uma das primeiras teorias sobre o tema. No entanto, Stogdill (1948) fez uma revisão dos estudos até então, e verificou que embora certos traços pudessem conduzir o líder a uma liderança eficaz em certos momentos, o mesmos traços poderiam não ser os mais indicados noutra situação, acabando assim com a premissa de que certos traços são absolutamente necessários para uma liderança eficaz (Rego, 1997). Mesmo assim, Stogdill identificou traços que caracterizavam um líder, como a inteligência, a responsabilidade, a iniciativa, a persistência, a auto-confiança, entre outros (Stogdill, 1948). Verdade sim é que um indivíduo com tais traços teria mais probabilidades de ser um líder mais eficaz, não sendo no entanto garantido, e também que a importância dos diversos traços dependeria das situações (Rego, 1997). Segundo Cooper (2018) estes traços apontam para padrões consistentes e recorrentes das reações e ações de um indivíduo em certas situações. A verdade é que ao longo do século XX e até agora, muitos foram os autores que se debruçaram sobre as características que um líder deveria possuir para ter sucesso, culminando os seus estudos numa grande variedade de traços. De todos os traços levantados, Northouse (2016) identificou cinco traços centrais, sendo eles a Inteligência, Auto-Confiança, Determinação, Integridade e Sociabilidade. Para este autor, a perspectiva dos traços foca-se essencialmente no líder, negligenciando as situações em que o líder se encontra. Nesta investigação, de forma a se conseguir verificar quais os traços mais presentes nos oficiais das Companhias de Artilharia na Guiné serão usados como quadro conceitual os traços levantados por Vieira (2002).</p>
Teoria da influência	<p>A Teoria da Influência-Poder está relacionada com a capacidade que o líder tem em “influenciar subordinados, superiores, pares e outsiders [...]”. Tal capacidade diz respeito às bases de poder que o líder dispõe, assim como à forma como as põe em prática” (Rego, 1997, p. 43). Estas bases de poder dividem-se em dois tipos: poder de posição (inerente à posição que o indivíduo ocupa na organização) e poder pessoal (correspondente aos atributos do indivíduo) (Yukl, 2006). No entanto, as bases de poder por si só não são suficientes para explicar o processo de influência das pessoas, sendo também necessário estudar as táticas de influência utilizadas pelo líder, pois os seus subordinados podem resistir, obedecer ou empenharem-se na tarefa indicada (Rego, 1997). Pelo seu estudo, Rego (1997) verifica que cada tática é apropriada em determinadas situações mas não noutras, sendo no entanto claro que são contraproducentes as táticas arrogantes e manipulativas que ameaçam a auto-estima dos subordinados e geram ressentimentos e resistência. Para King (1990), esta teoria reconhece que a liderança consiste numa relação entre indivíduos e não apenas uma característica solitária do líder, e abrange aspectos relacionados não só com poder mas também com persuasão.</p>

Evolução das Teorias e Perspetivas da Liderança	
Teorias/Perspetivas	Definições
Teorias comportamentais	As Teorias Comportamentais partem de princípio de que a eficácia de um líder está nos estilos de comportamento que adotam para a sua liderança (Rego, 1997). Segundo King (1990) esta teoria examina as ações (comportamentos) dos líderes em oposição às características dos líderes ou às suas fontes de poder. Estas teorias “não procuram características ou aptidões inatas nos líderes, mas antes observam o que estes fazem” (Rouco, 2012, p. 95) e “descrevem a liderança relativamente à tarefa e às pessoas, sugerindo que combinações diferentes destes irão produzir estilos de liderança diferentes” (Cambridge Institute for Sustainability Leadership [CISL], 2017, p. 5). No seguimento desta temática dos estilos de liderança, Khan & Nawaz (2016) defendem que esta teoria sugere que cada indivíduo tem o seu próprio estilo, com o qual se sentem mais confortável. Para Northouse (2016), as teorias comportamentais focam-se apenas no que os líderes fazem e como agem, sendo que existem dois tipos principais de comportamentos: orientados para a tarefa e orientados para as relações. Porém, embora esta teoria já considerasse os comportamentos do líder na equação da liderança, ainda ignorava a situação e o ambiente na ação deste (Hunt & Fedynich, 2018).
Teorias situacionais	As Teorias Situacionais “ênfatisam a importância dos factores contextuais para a compreensão da liderança. Ou seja: procuram mostrar como a liderança só pode ser entendida se considerarmos os aspectos da situação que afectam o trabalho de líder e a sua relação com subordinados, colegas, superiores hierárquicos e pessoas exteriores à organização” (Rego, 1997, p. 44). Estas teorias, desenvolvidas por Hersey & Blanchard (1969a) dividem-se em duas grandes subcategorias. Numa, o comportamento de líder é considerado variável consoante a situação, existindo determinados aspectos que condicionam este comportamento. Na outra subcategoria considera-se que diferentes comportamentos ou traços são necessários para se obter uma liderança eficaz em diferentes situações. Para um líder conseguir determinar o que é necessário fazer numa certa situação precisa de analisar e avaliar as capacidades dos seus seguidores para saber o grau de competência e empenho dos mesmos na realização da tarefa (Northouse, 2016). Isto vai obrigar o líder a conhecer os seus seguidores para depois aplicar o estilo de liderança que mais se aplique à situação e permita alcançar os objetivos (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015).
Perspetiva transaccional	Os estudos da liderança foram “regenerados mais uma vez quando foi sugerido que talvez a liderança residia não só na pessoa ou na situação mas sim na interação social” (King, 1990, p. 48). Para Khan & Nawaz (2016) esta teoria pressupõe uma transação entre líder e seguidores na forma de recompensas ou castigos consoante os desempenhos atingidos na execução das tarefas. Segundo Kuhnert e Lewis (1987) os líderes são influentes nestas situações, pois é o do interesse dos subordinados cumprirem aquilo que o líder lhes pede. Ao mesmo tempo, para serem eficazes estes líderes têm de corresponder às expectativas dos subordinados. Para Burns (1999) este tipo de liderança ocorre quando uma pessoa pede a outra para fazer determinada coisa do seu interesse em troca de algo com valor (dinheiro, bens, etc.). Nesta situação há interesses mútuos, mas o empenho daquele que executa a tarefa está condicionado pela recompensa em questão, defendendo Burns que esta perspetiva torna a liderança efémera. Bass e Avolio (1999) vêem esta perspetiva como algo que privilegia a troca ou transação que acontece entre líderes e seguidores.
Perspetiva transformacional	A Perspetiva Transformacional vem no seguimento da Transaccional. Para Burns (1999) corresponde ao seu contraste, pois este tipo de liderança envolve o líder e os seus seguidores numa relação caracterizada por altos níveis de motivação e moralidade. Um líder transformacional “estimula o interesse entre colegas e seguidores para verem o seu trabalho sobre outras perspetivas, geram espírito de missão ou espírito de equipa ou organização, desenvolvem os seus colegas e

Evolução das Teorias e Perspetivas da Liderança	
Teorias/Perspetivas	Definições
	seguidores até altos níveis de potencial e capacidades e motivam-nos a olhar para lá dos seus próprios interesses em privilégio daqueles que irão beneficiar o grupo” (Bass & Avolio, 1998, p. 136). Para Khan & Nawaz (2016) este tipo de líderes são caracterizados pela sua capacidade de aumentar o empenho e compromisso dos seguidores em cumprirem tarefas rumo a uma certa visão. Northouse (2016) vê a liderança transformacional como um processo que considera as emoções, valores, ética, padrões e objectivos a longo prazo, incluindo nisto as motivações dos seguidores, satisfazer as suas necessidades e tratá-los inteiramente como seres humanos. Estes líderes são então capazes de exercer uma influência excepcional nos seus seguidores, que os leva a cumprir mais do que é expectável. Esta perspetiva está, segundo alguns autores relacionada com a liderança carismática (King, 1990).

Fonte: Elaboração própria.

A partir destas teorias, conseguimos ter uma noção de como foi a evolução dos estudos relativos à liderança e das principais correntes existentes. Embora esta temática esteja em permanente evolução, é possível retirar daqui elementos que permitiram adiante caracterizar os oficiais das CArt. Um exemplo disto, são os traços de personalidade expostos no Quadro n.º 4.

Quadro n.º 4 - Traços de personalidade.

Traços de Personalidade	
Coragem	Apresentação
Capacidade de decisão	Confiança
Capacidade de resistência	Entusiasmo
Iniciativa	Integridade
Discernimento	Espírito de justiça
Tato	Generosidade
Competência	Lealdade

Fonte: Adaptado de Vieira (2002).

2.4.1. Liderança carismática

Como verificado até agora, o líder é aquele que influencia os seus seguidores para que sejam cumpridos os objetivos prescritos pelo mesmo. A liderança praticada por ele vai ser fruto da conjugação dos traços que o mesmo apresenta com os seus comportamentos

consoante a situação existente. Com o passar dos anos, foram sendo realizados estudos sobre o “carisma” e aquilo que ele representa na liderança.

Este conceito foi abordado primeiramente por Max Weber (1964, 1968), que considera o carisma como uma característica extraordinária que foi atribuída a um indivíduo como um presente “divino”, sendo um conceito que permite caracterizar grandes personalidades da história mundial. O carisma é um atributo que confere prestígio individual, pelo que todos os líderes aspiram a ser considerados carismáticos (Rouco, 2012).

Para autores como Burns (1978), o carisma surge quando um indivíduo que possui este tal “dom” atua em situações críticas, levando o grupo ao sucesso através das suas capacidades extraordinárias. Burns (1978) considera que os líderes carismáticos influenciam de forma extraordinária os seus seguidores, assumindo elevados compromissos com a missão e com a sua organização. Para House (1977), a confiança dos seguidores está baseada nos valores que têm em comum com o líder, levando-os a ter vontade de obedecer e de ser envolver emocionalmente na missão. Dos seus trabalhos, este autor identificou diversos atributos de personalidade inerentes aos líderes carismáticos, como elevados níveis de auto-confiança, tendência para dominar as relações com os outros, capacidade de influenciar as ideias de terceiros e grande convicção sobre a virtude das suas ideias.

Outra perspectiva tem Hoffman (2017) que define liderança carismática como uma relação entre o líder e o subordinado que surge em tempos de crise social, política, económica ou outra. Para Hoffman, a autoridade carismática baseia-se no reconhecimento dos seguidores em algum traço ou qualidade extraordinária dos seus líderes, sendo que com isto os líderes conseguem fortes compromissos dos seus seguidores na consecução dos objetivos traçados. Seguindo esta ideia surge Cote (2017) que afirma que os líderes agem de uma forma única com os seus seguidores em função de determinadas características pessoais e padrões de comportamento específicos. Estas características e comportamentos são para Northouse (2016) a constituição de um modelo que os seguidores podem seguir e depositar as suas crenças e valores, a competência para com os seguidores, a articulação de objetivos morais e ideológicos, desenvolver grandes expectativas e guiar os seguidores para as tarefas. Outras teorias consideram também que não são apenas as qualidades desses líderes que desempenham um papel crucial no desenvolvimento do carisma, mas sim “gatilhos situacionais” que permitem que esses líderes se destaquem, como uma crise, uma guerra, entre outros (Jian & Fairhurst, 2017).

No seu estudo, Rouco (2012) agrupa as características e competências de um líder carismático como exposto na Figura n.º 3.

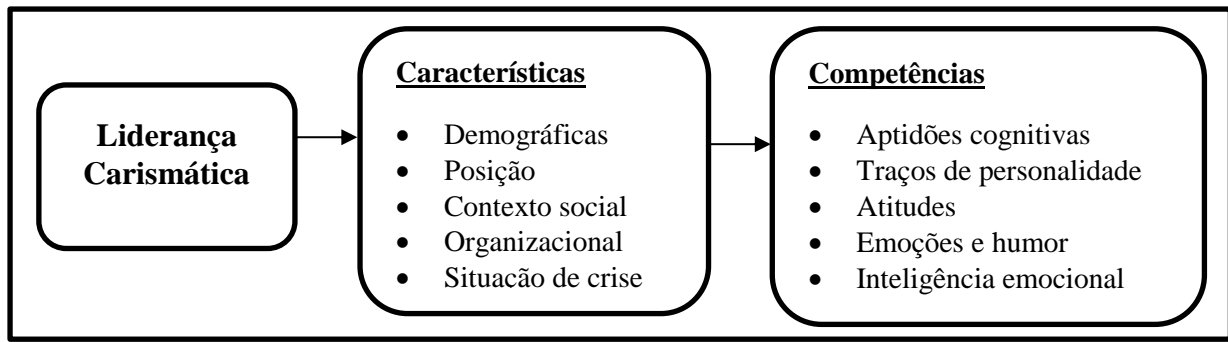


Figura n.º 3 - Características e competências associadas à liderança carismática.

Fonte: Adaptado de Rouco (2012, p. 125).

2.5. Estilos de liderança

Outro tema que se inclui na esfera de estudos da liderança é precisamente o dos estilos de liderança. Para Amanchukwu, Stanley e Olube (2015), um estilo de liderança é a abordagem usada para levar os seguidores a cumprirem a tarefa. Estilo de liderança pode também ser definido por “o padrão de comportamento de uma pessoa que tenta influenciar os outros [...] que inclui comportamentos diretivos e participativos” (Northouse, 2016, p. 84). Para este autor existem quatro tipos de estilos de liderança, distinguindo-se entre eles pelo tipo de comportamento do líder, sendo estes o Delegativo, o *Supporting*, o *Coaching* e o Diretivo. Outra perspetiva é considerar estilo de liderança como um meio intencional através do qual o líder influencia um grupo de pessoas de uma organização a entender um estado futuro das coisas diferente do atual (Gandolfi & Stone, 2016). Estes mesmos autores defendem que os estilos de liderança de hoje em dia são praticados com base nos traços ou nas *skills*, existindo então três estilos de liderança: um estilo Autocrático, um estilo Democrático (baseado nas *skills*) e um estilo *Laissez-Faire* (baseado nos traços) (Gandolfi & Stone, 2017).

Para esta investigação, será tomada como base a definição que considera os estilos de liderança como “o modo pessoal de exercer a liderança, isto é, o modo de interação directa do líder com os seus subordinados” (Vieira, 2002, p. 87). Dos vários estilos de liderança, destacam-se segundo Vieira (2002) três principais. São eles os estilos Participativo, o Delegativo e o Diretivo.

O Participativo é o estilo onde se “envolve os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo” (Vieira, 2002, p. 87). Este estilo de liderança é particularmente eficaz em situações onde os seguidores são possuidores de alguma competência e estão perfeitamente esclarecidos sobre os objetivos propostos a alcançar, pois pode dinamizar o trabalho de equipa. Segundo Sinani (2016) uma liderança participativa tem

sido associada a inovação, criatividade e elevados níveis de satisfação no trabalho. Este estilo de liderança melhora o moral dos subordinados pois ao contribuírem para o processo de tomada de decisão, sentem que a sua opinião importa e é valorizada, mas é necessário clarificar que a responsabilidade de tomar a decisão final continua a ser do líder, não podendo esta ser delegada (Ferraris, 2015).

Existe um estilo Delegativo quando o líder “delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seu subordinado ou num grupo de subordinados” (Vieira, 2002, p. 88). Neste estilo de liderança, os líderes afastam-se e permitem aos grupos tomar as decisões, sendo caracterizado então por existir muito pouca orientação do líder, completa liberdade dos subordinados e por esperar-se que os membros do grupo consigam resolver os problemas sozinhos (Cherry, 2019). Este estilo é normalmente visto como menos desejado dado o pouco esforço dos líderes nas tarefas, sendo que na maioria dos casos, este estilo tende a produzir baixos níveis de desempenho dos seguidores. No entanto, existem exceções. Equipas com elementos altamente motivados e experientes, com objetivos claros e bem definidos podem alcançar excelentes resultados caso lhes seja atribuída a responsabilidade pelas tarefas (Hunt & Fitzgerald, 2018).

Por fim, um estilo de liderança diretivo é aquele onde o líder “transmite aos subordinados aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, para depois supervisionar de perto os subordinados a fim de se assegurar que eles seguem as suas ordens.” (Vieira, 2002, p. 87). Estilos diretivos transmitem muitas vezes uma comunicação com um único sentido, onde se transmite o que é preciso ser feito, como é que será feito e quem é responsável por isso (Northouse, 2016). Para além disso, líderes diretivos levam o grupo a cumprir objetivos que ele próprio estabeleceu ao definir direções, prazos e funções. Segundo Hunt e Fitzgerald (2018) todas as políticas do grupo são determinadas exclusivamente pelo líder, razão pela qual se considera este estilo “autocrático”, “militarista” ou “ditatorial”.

Segundo Rouco (2012), em última análise, o estilo de liderança aplicado irá variar consoante a personalidade do líder, os seus seguidores e a situação, sendo o mais apropriado o estilo que proporcione uma melhor liderança perante uma determinada situação.

2.6. Princípios de liderança

Para que exista uma boa liderança, um líder deve procurar seguir certos princípios. Este permitem-lhe orientar-se naquilo que será uma liderança coesa. Relativamente a isto,

existem vários autores que ao longo dos anos foram desenvolvendo princípios. Adaptados ao contexto militar existem as perspetivas expostas na Tabela n.º1:

Tabela n.º 1 - Princípios de liderança.

Princípios de liderança		
US Army (1983)	Vieira (2002)	Roberts (2018)
<ul style="list-style-type: none"> • Sê proficiente tecnicamente; • Desenvolve sentido de responsabilidade nos colaboradores; • Assegura que as tarefas são entendidas, supervisionadas e cumpridas; • Mantém os teus subordinados informados; • Conhece os teus subordinados e olha pelo seu bem-estar; • Conhece-te a ti próprio e procura o auto-melhoramento; • Toma decisões corretas e oportunas; • Procura a responsabilidade e assume-a pelas tuas ações; • Dá o exemplo; • Treina os teus subordinados como uma equipa; • Explora todas as capacidades da tua equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais; • Sê proficiente técnica e taticamente; • Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das tuas ações; • Toma decisões corretas e oportunas; • Dá o exemplo; • Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar; • Mantém os teus subordinados informados; • Desenvolve nos teus subordinados o sentido da responsabilidade; • Assegura-te de que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida; • Treina os teus subordinados como uma equipa; • Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera a partir da frente; • Tem auto-confiança, não egoísmo; • Tem coragem moral; • Tem coragem física; • Fomenta o trabalho de equipa; • Tem energia e boa forma física; • Sê agressivo e audaz; • Toma conta dos teus soldados; • Sê um aluno do passado; • Tem capacidade de decisão; • Mostra determinação; • Sê forte de carácter.

Fonte: Elaboração própria.

O cumprimento destes princípios torna-se essencial para que exista uma liderança coesa e eficaz. Como defende Fox (2013), num mundo de grandes desafios e acontecimentos inesperados, é fundamental que os líderes procurem construir e definir princípios que orientem a sua abordagem de liderança. Para esta investigação serão tomados como referência os princípios preconizados por Vieira (2012), por serem os que são tidos em conta no Exército Português.

2.7. Competências de liderança por abordagens militares

Como se tem vindo a verificar, os conceitos associados aos estudos de liderança não possuem apenas uma definição. O conceito de “Competência” é mais um que segue essa

lógica. Segundo McClelland (1973), as competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, auto-conceito, valores e motivos que estão diretamente relacionados com o desempenho no trabalho ou resultados importantes no quotidiano que se diferenciam entre os desempenhos médios e superiores. Outra perspetiva é a de Spencer e Spencer (1993) que considera as competências como as características individuais relacionadas com critérios de referência eficazes, desempenhos superiores no trabalho ou numa dada situação. Spencer (1997), com base em estudos anteriores, considera que as competências variam na sua facilidade em serem ensinadas ou desenvolvidas. Para o autor, existem competências fáceis de desenvolver (como as aptidões e conhecimentos) enquanto outras são mais difíceis, morosas e dispendiosas (como os traços, os motivos e o auto-conceito)⁴.

Outra perspetiva é a de Byham e Moyer (1996), que distingue três formas de competências: as competências organizacionais, as competências de trabalho e as competências pessoais. As competências organizacionais são fatores únicos que tornam uma organização competitiva; as competências de trabalho são características que um indivíduo tem de demonstrar para ser bem sucedido num trabalho, função ou tarefa⁵; por fim, as competências pessoais⁶ são aquelas que descrevem um indivíduo no desempenho do seu trabalho ou função (Byham & Moyer, 1996).

O conceito de competência pode ser também definido como uma “combinação de conhecimentos, de saber-se fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso. São aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado” (Bilhim, 2004, p. 80). Segundo este autor, existem duas abordagens sobre o conceito de competência: a anglo-saxónica, que divide as competências em *hard*⁷ e *soft*⁸; e a francesa que faz a distinção entre os saberes (*savoirs*), os saber-fazer (*savoir faire*) e o saber-ser (*savoir-être*) (Bilhim, 2004). Para este autor, a posse de uma competência por si só não garante que o seu possuidor seja competente, pois esta só existe

⁴ Ver Apêndice G – Modelo do *Iceberg* de Spencer & Spencer (1993).

⁵ São exemplos destas Liderança Individual, Capacidade de Decisão, Iniciativa, entre outros (Byham & Moyer, 1996).

⁶ Redding (2014) considera que as competências pessoais se dividem em competências cognitivas, metacognitivas, motivacionais e sociais/emocionais.

⁷ A competência *hard* está relacionada com os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio concreto e o saber-fazer que corresponde à demonstração de um conhecimento (Bilhim, 2004).

⁸ A competência *soft* inclui a percepção que um indivíduo tem de si próprio enquanto líder ou membro do grupo (*behaviours*), os traços de personalidade que contribuem para um comportamento (*traits*) e as motivações que geram os comportamentos no trabalho (*motives*) (Bilhim, 2004).

se for enquadrada num contexto. Como tal, a competência deve estar relacionada com o contexto, as qualidades do indivíduo e as propriedades de uma situação de ação.

Das várias definições que vão surgindo, desenvolvem-se também trabalhos que procuram identificar quais as competências que realmente tornam alguém num bom líder. Giles (2016) no seu estudo sobre quais as competências mais importantes a nível da liderança verificou que as cinco mais importantes seriam o líder demonstrar ética e segurança, inspirar os outros a organizarem-se, fomentar um espírito de grupo e pertença, ser recetivo a novas ideias e desenvolver a educação organizacional e cultivar o crescimento do grupo e dos seus elementos. No entanto, é preciso ter noção de que as competências mais relevantes para um líder iram variar consoante a sua atividade e organização.

Naquilo que é a formação e a instrução militar, as competências “proporcionam um referencial para o desenvolvimento e valorização da liderança ao estabelecerem categorias gerais de aptidões, conhecimentos e atitudes que definem o comportamento do líder” (Vieira, 2002, p. 83). Dos estudos que levou a cabo, Rouco (2012) desenvolveu um modelo que tem como objetivo identificar as competências e o padrão de referência associados à liderança e à obtenção de desempenhos superiores para avaliar lacunas de formação nos Oficiais do Exército Português. Deste estudo concluiu-se que os Oficiais do Exército Português consideram como mais importantes para obter desempenhos superiores 27 competências associadas à liderança que se agregam em quatro domínios. Este modelo de competências está organizado tal como representado na Tabela n.º 2.

No estudo realizado, Rouco (2012) conclui que de forma geral, os Oficiais do Exército Português percecionam como as dimensões mais importantes para a obtenção de desempenhos superiores as seguintes:

- A orientação para a missão pelo exemplo, ética e determinação;
- A tomada de decisão e planeamento; a visão e ambiente externo e interno;
- A coesão, trabalho de equipa e cooperação;
- A gestão de conflitos pela transparência;
- A liderança participativa e envolvimento.

Tabela n.º 2 - Domínios e competências associadas à liderança em contexto militar.

Domínios das Competências			
De si próprio	Das relações com os outros	Do trabalho actividades e tarefas	Da gestão
Tipologia das Competências			
Pessoal ou Cognitiva	Social	Funcional	Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Integridade • Otimismo e entusiasmo • Determinação e perseverança • Auto-confiança • Auto-controlo • Coragem • Flexibilidade e Adaptabilidade • Transparência • Consideração 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento dos outros • Reconhecimento • Feedback positivo e valorização • Comunicação e assertividade • Coesão e trabalho de equipa • Carisma • Abertura à multiculturalidade • Liderança participativa e envolvimento • Orientação para as relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Aptidão técnica e profissional • Capacidade para resolver problemas • Tomar decisões 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para a missão • Comando e direcção • Avaliação da organização • Visão • Gestão de conflitos • <i>Networking</i>

Fonte: Adaptado de Rouco (2012).

Este modelo é frequentemente utilizado em investigações que abordem o tema das competências a nível militar, constituindo uma ferramenta de determinação de competências. Nos seguintes parágrafos encontram-se alguns exemplos de investigações que utilizaram este modelo e os seus resultados.

Na sua investigação, Pinto (2014) baseou-se neste modelo para caracterizar a liderança praticada por Amílcar Cabral, identificando através dele competências como o carisma, a generosidade, a capacidade de resolução de problemas, a flexibilidade e a adaptabilidade a diferentes situações, visão, boa capacidade de estabelecer relações interpessoais e de constituir um exemplo (Pinto, 2014), que caracterizam o líder guineense.

Outra investigação onde foi utilizado este modelo foi a de Ramos (2014), que caracterizou a liderança e a coesão das subunidades das Forças Comando durante a preparação e projecção de uma força nacional destacada. Com os seus resultados, identificou competências como a orientação para a missão, envolvimento dos subordinados nas tarefas e objetivos de forma participativa e coesão e trabalho de equipa.

No seu estudo sobre as competências de liderança para as Forças Armadas Angolanas, Máquina (2016) abordou o modelo de Rouco (2012) para chegar às competências mais significativas para os Oficiais angolanos. Daqui resultaram a tomada de decisão, a coesão e trabalho de equipa, a liderança participativa, orientação para as pessoas, aptidão técnica-profissional e orientação para a tarefa como as competências mais significativas para os Oficiais angolanos.

Por fim, na sua investigação sobre a importância da formação dos Comandos para o seu empenhamento em combate, Marques (2017) utiliza o modelo de competências de Rouco (2012) para identificar as competências mais significativas para um subalterno. Do seu estudo, foram destacadas a aptidão técnica e profissional, a auto-confiança, a capacidade para resolver problemas, a coragem para tomar decisões, o autocontrolo, a integridade, a coesão e trabalho de equipa, a flexibilidade e adaptabilidade para novas situações e a determinação e perseverança (Marques, 2017) como as competências mais importantes.

Todos estes trabalhos abordam temas relacionados com as competências que um comandante/líder tem que ter em situações de combate. Os seus resultados constituem assim uma base de discussão para os dados obtidos nesta investigação.

PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1. Enquadramento

Uma vez construído o quadro concetual que permite dar sustentação teórica à investigação, pode dar-se então início à parte empírica do trabalho. Nesta fase irão ser levadas a cabo tarefas que permitirão então chegar aos resultados a que esta investigação se propôs a alcançar, e chegar às respostas das questões levantadas inicialmente.

Neste capítulo serão apresentados os métodos utilizados para a recolha de dados que permitem então chegar às respostas das questões derivadas, e por conseguinte, à pergunta de partida. Desta forma, irão ser analisados o método de abordagem utilizado, o procedimento de pesquisa, a tipologia de fontes, instrumentos e técnicas de recolha de dados, finalizando com uma caracterização da amostra desta investigação.

3.2. Método de abordagem

Na fase inicial desta investigação, foi levantado o problema da investigação, do qual resultou a pergunta de partida e as perguntas derivadas. A combinação das respostas às perguntas derivadas permite então chegar às conclusões relativas à pergunta de partida no final da investigação.

Como esta investigação traduz uma fusão entre a história e a liderança, procedeu-se à análise documental para a constituição de um quadro teórico coeso, para depois, através da realização de entrevistas a antigos combatentes que prestaram serviço nas CArt, ser possível chegar a resultados fiáveis sobre a liderança praticada pelos oficiais destas companhias. A análise dos resultados foi feita através de um método misto (qualitativo e quantitativo) pois no guião da entrevista⁹, para além das questões propostas, que permitiam ao entrevistado uma abordagem livre do assunto tratado e assim ser mais fácil para este contar os seus episódios que viveu e as suas perspetivas, existiam também questões com respostas pré-definidas que os entrevistados tinham que escolher. Este método permite superar as deficiências que decorrem de uma investigação ou de um método, podendo

⁹ Ver Apêndice I – Guião da Entrevista.

fornecer resultados de pesquisa mais informativos, completos, equilibrados e úteis. (Azevedo, Oliveira, Gonzalez, & Abdalla, 2013).

3.3. Procedimento de pesquisa

Uma investigação pode utilizar vários procedimentos para conseguir atingir os seus objetivos, tais como análise de documentos, entrevistas, inquéritos, entre outros. Neste trabalho foram utilizados a análise documental e as entrevistas.

Na fase inicial da investigação, de forma a ser construído um quadro concetual estruturado, levou-se a cabo uma pesquisa e análise bibliográfica de diversos artigos, livros e manuais, bem como a análise de documentos e louvores no Arquivo Histórico Militar (AHM) para ter acesso em primeira mão da ação das CART na Guiné. Depois, tendo os dados necessários sido recolhidos, foram desenvolvidas as oito questões que compõem o guião da entrevista, permitindo assim explorar as experiências dos Oficiais que integravam as CART e retirar delas os elementos necessários à consecução dos objetivos estabelecidos. Este guião foi então aplicado a doze oficiais que cumpriram comissões nas Companhias de Artilharia em operações no TO da Guiné.

As repostas às questões das entrevistas foram analisadas com base na matriz de codificação das competências baseadas no Modelo de Formação e Treino da Liderança e no Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança (Rouco, 2012). Às competências deste modelo foram adicionadas características que eram evidenciadas em louvores da época (retiradas de documentos presentes no AHM), para ser possível fazer a ligação à liderança praticada na época, tendo em consideração as especificidades do contexto onde esta decorria. Por fim, tendo sido realizada a análise, foi possível tecer conclusões sobre o tema e responder às perguntas levantadas inicialmente.

Todo o processo de investigação decorreu desde abril de 2018 a maio de 2019, tendo sido cumpridas todas as fases.

3.4. Tipologia das fontes, instrumentos e técnicas de recolha de dados

A principal fonte de recolha de informação foram os próprios entrevistados. Para conseguir recolher esta informação foram levadas a cabo entrevistas semi-estruturadas, constituídas tanto por questões que permitiam ao entrevistado dar uma resposta mais aberta, como por questões que conduziam o entrevistado a uma resposta pré-definida (Walliman, 2011). Estas entrevistas foram maioritariamente presenciais, onde o investigador se deslocou até aos entrevistados. Estas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados, para

depois serem transcritas de forma a facilitar a sua análise. Uma minoria das entrevistas foram realizadas por chamada telefónica, por impossibilidade de encontro entre o investigador e o entrevistado.

Uma vez transcritas as entrevistas, procedeu-se à sua análise de conteúdo de forma a ser possível tratar os textos de acordo com os objetivos da investigação. A análise das transcrições foi feita com base na matriz de codificação alfanumérica desenvolvida exclusivamente para este caso, relacionando Vieira (2002), Rouco (2012) e as qualidades evidenciadas nos louvores da época, agrupados segundo as dimensões em estudo, conforme ilustra o Quadro n.º 5¹⁰.

Quadro n.º 5 - Matriz de codificação alfanumérica e cromática das entrevistas.

Segmentação	Dimensão 1: Competências Pessoais ou Cognitivas
1.1	Auto-controlo
1.2	Flexibilidade e adaptabilidade
1.3	Determinação e perseverança
1.4	Consideração
1.5	Transparência
1.6	Carisma
1.7	Abertura à multilateralidade
1.8	Reconhecimento, feedback positivo e valorização
1.9	Comunicação e assertividade
1.10	Coesão e trabalho de equipa
1.11	Desenvolvimento dos outros
1.12	Orientação para as relações humanas
1.13	Capacidade para resolver problemas
1.14	Aptidão técnica e profissional
1.15	Visão
1.16	Gestão de conflitos
1.17	Avaliação organizacional
1.18	Orientação para a missão
1.19	Comando e direção
Segmentação	Dimensão 2: Traços de Personalidade
2.1	Apresentação
2.2	Coragem
2.3	Capacidade de decisão
2.4	Confiança
2.5	Capacidade de resistência
2.6	Entusiasmo
2.7	Iniciativa
2.8	Integridade
2.9	Discernimento
2.10	Espírito de justiça
2.11	Competência
2.12	Lealdade
2.13	Tacto
2.14	Generosidade

¹⁰ Ver Apêndice H – Descrição das categorias e dimensões em estudo, que contém a descrição das categorias levantadas.

Segmentação	Dimensão 3: Princípios de Liderança
3.1	Conhece-te a ti próprio e procura desenvolver as tuas aptidões
3.2	Sê proficiente técnica e taticamente
3.3	Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade das tuas ações
3.4	Toma decisões corretas e oportunas
3.5	Dá o exemplo
Segmentação	Dimensão 3: Princípios de Liderança
3.6	Conhece os teus colaboradores e cuida do seu bem-estar
3.7	Mantém os teus colaboradores informados
3.8	Desenvolve nos teus colaboradores o sentido da responsabilidade
3.9	Assegura-te que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida
3.10	Treina os teus colaboradores como uma equipa
3.11	Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades
Segmentação	Dimensão 4: Estilos de Liderança
4.1	Estilo de liderança diretivo
4.2	Estilo de liderança participativo
4.3	Estilo de liderança por delegação
Segmentação	Dimensão 5: Qualidades evidenciadas em louvores da época
5.1	Espírito de sacrifício
5.2	Disciplina
5.3	Compenetração
5.4	Capacidade de combate

Fonte: Elaboração própria com base em Vieira (2002) e Rouco (2012).

Para a execução desta investigação foi utilizado o *Microsoft Office Word* ® 2013, para a redação do relatório científico final, bem como para a transcrição das entrevistas. A elaboração dos quadros e das tabelas foi realizada com o *Microsoft Office Excel* ® 2013, tal como o tratamento dos dados numéricos. Durante a revisão de literatura foram utilizados um conjunto de livros, artigos, publicações doutrinárias e institucionais, relatos pessoais e a *Internet* como fontes de informação relativamente à Guerra do Ultramar (em particular a situação na Guiné) e aspetos inerentes à Liderança. Aquando a realização das entrevistas foi utilizado um gravador de áudio *Kunft KDVR3204* para gravar as intervenções, para posteriormente facilitar a sua transcrição e análise.

3.5. Caracterização da amostra

As entrevistas que constituem a base deste trabalho foram todas realizadas a antigos Oficiais que fizeram parte de Companhias de Artilharia que estiveram em operações no TO da Guiné durante a Guerra do Ultramar. Estes militares desempenharam funções de Comandante de Companhia (caso fossem Capitães) e de Comandante de Pelotão/Grupo de Combate (no caso de serem Alferes). Ao longo da investigação, verificou-se que as respostas dos dois postos não tinham diferenças notórias entre si, pelo que as intervenções dos entrevistados são consideradas um conjunto único, sendo que a única distinção que existe pelo posto acontece por razões de identificação.

O Quadro n.º 6 apresenta o conjunto de Oficiais entrevistados, caracterizando-os pelo seu posto atual, posto há época, a CArt onde prestaram serviço e a data da sua comissão.

Quadro n.º 6 - Descrição da amostra das entrevistas.

Entrevista	Posto à época	CArt	Data da Comissão
1	Cap	CArt 1691	1967 – 1968
2	Cap	CArt 640	1965 – 1967
3	Cap	CArt 566	1964 - 1965
4	Cap	CArt 2339	1968 - 1969
5	Cap	CArt 2338	1968 - 1969
6	Cap	CArt 2732	1970
7	Cap	CArt 527	1964 - 1965
8	Cap	CArt 731	1965 - 1966
9	Cap	CArt 1486	1965 - 1967
10	Alf Mil	CArt 731	1964 - 1966
11	Alf Mil	CArt 640	1964 - 1966
12	Alf Mil	CArt 1691	1967 - 1969

Fonte: Elaboração Própria.

A amostra desta investigação é constituída por doze antigos combatentes da Guerra do Ultramar, que foram Oficiais em funções nas CArt da Guiné. Segundo Guest, Bunce e Johnson (2006), a partir de um estudo que realizaram sobre a saturação teórica de dados qualitativos¹¹, estes investigadores verificaram que em investigações baseadas em experiências de um grupo relativamente homogéneo, doze entrevistas são suficientes para se atingir a saturação de dados, sendo que as primeiras categorias começam a surgir até à sexta entrevista. A opinião das doze entrevistas é também partilhada por Galvin (2015), que considera que a partir deste número já existe grande probabilidade de se obter a saturação.

¹¹ De acordo com Ribeiro, Souza e Lobão (2018), o ponto de saturação corresponde ao ponto de análise de dados qualitativos em que o investigador verifica que não existem mais factos novos, sendo que os conceitos que constituem o quadro teórico já foram verificados.

CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Enquadramento

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos através do trabalho de campo realizado com o objetivo de os analisar e discutir, para a partir daí chegar às conclusões da investigação. Como já referido, a recolha de dados foi feita através de entrevistas presenciais com antigos combatentes do TO da Guiné que integraram CArt. Depois da realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição direta das suas gravações, seccionando as mesmas nos segmentos mais relevantes para o corpo de questões, permitindo assim a sua análise qualitativa. Estas transcrições não se encontram neste relatório científico final por motivo de limitação de páginas, mas constam no CD do mesmo.

4.2. Apresentação e análise qualitativa das entrevistas

De forma a ser possível analisar as entrevistas na sua plenitude, as mesmas foram gravadas por um gravador áudio, sendo depois transcritas e analisadas qualitativamente em função do corpo de questões de compunha o guião.

As entrevistas foram realizadas a antigos combatentes do TO da Guiné, que integraram as CArt e desempenharam as funções de Comandante de Companhia (Cmdt Comp) e Comandante de Pelotão (Cmdt Pel). Atualmente na reforma, estes antigos militares foram fundamentais para a recolha destes dados, pois foi graças à sua experiência como comandantes em tempo de guerra que se conseguiu alcançar as respostas às perguntas que orientam esta investigação. De forma a organizar melhor as respostas bem como a sua análise, as mesmas serão apresentadas em quadros específicos para cada questão.

As respostas às perguntas estarão sintetizadas nos quadros seguintes, que contam também já as unidades de segmento (UR) relativas às competências verificadas.

No Quadro n.º 7 estão apresentadas as respostas à questão A do guião: “Quais as datas das suas comissões na Guiné, local e funções que desempenhou nas mesmas?”.

Quadro n.º 7 - Análise de resultados da questão A.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“[...] A minha comissão foi de Abril de 67 a Julho de 68 [...]. Eu estive em K3 de Maio a Novembro de 68, depois fomos mesmo para Farim... A primeira vez que fomos atacados no K3, foi disparado tudo o que era munições. No dia a seguir, formei a companhia e disse que da próxima vez que fossemos atacados, não queria ouvir	1.19
		5.2
		1.13
		3.2

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
	nem um tiro (1.19). Eu tinha uma companhia disciplinada (5.2) [...] Entretanto, mandei preparar nove fornhos (2.7)...nunca mais fui atacado de perto (1.13) [...] Para aí ao 2º mês fui lá com a companhia, destruimos aquilo tudo...a companhia cumpria o seu papel operacional (3.2) (5.4) [...] A minha companhia foi das poucas companhias que recebeu uma Cruz de Guerra Coletiva (2.11) (1.18)”. 2	5.4 2.7 1.18 2.11 -
3	“Fui comandante da CArt 566, de julho de 1964 a setembro de 1965. Foi a minha segunda comissão, antes já tinha estado em Angola. Fui substituir um capitão que tinha sido promovido a major, pelo que a companhia já tinha cinco meses de comissão. Fui mobilizado, inicialmente, para a Ilha do Sal em Cabo Verde, sendo que ao fim de um mês eu e a companhia fomos mandados para a Guiné para render outra companhia. [...] Depois da viagem, desembarcamos em Bissau onde tivemos um mês de estágio. Aí praticamos emboscadas, golpes de mão, etc. A seguir, fomos para Bissorã onde estivemos mais ou menos um mês também. Entretanto mandei um pelotão para o Olossato, ao qual a companhia se juntou quando saiu de Bissorã. Quando estava em Bissorã, fazíamos o reabastecimento ao pelotão do Olossato pela estrada que ligava as duas localidades. O problema é que esta picada, tal como quase todas as outras da Guiné, era ladeada por vegetação densa, pelo que sofríamos sempre uma emboscada para lá e outra para cá, só não sabíamos quando é que era, porque o próprio terreno era propício a isto. [...] A certa altura começaram a aparecer as minas. Então nós improvisamos uns picadores com paus e cavilhas para picar o terreno à procura delas (1.2). Funcionou tão bem que nunca tive problemas com elas (1.13).”	1.2 1.13
4	“Eu comande a CArt 2339 de 12 de outubro de 1968 a 28 de fevereiro de 1969. Era uma companhia constituída por alentejanos e algarvios, tinha sido formada em Évora e estava perto de Bambadinca numa terra chamada Mansambo [...] Eu fui para lá pois o general Spínola estava muito preocupado pois cerca de um mês antes de eu lá chegar a companhia tinha sido emboscada, na qual sofreu 17 baixas. Uma emboscada feita numa fonte a 300 metros do quartel. Na semana antes de eu lá chegar raptaram, inclusive, um soldado dentro do quartel quando este ia por a roupa dele a secar no arame farpado. [...] Quando lá cheguei, a companhia estava em farrapos. Aquilo não eram homens, eram bichos. Pedi logo uma inspeção sanitária. Dos 120 homens que lá estavam, só 50 é que estavam em condições para fazer alguma coisa, os outros estavam num estado anímico terrível (há três meses que só comiam enlatados) (1.17). Então lá comecei a desenvolver esforços para levantar a companhia (3.6) (1.11). Aquilo não podia continuar assim. [...] Comecei então a trabalhar, a fazer tudo quase do zero e foquei-me nisso (1.3) (5.3). O primeiro grupo de combate que tivemos era constituído por voluntários, sendo que eu ia com eles para todas as ações que eles fizessem (3.5) (1.10). Todos os dias saíam. O nosso quartel também era atacado todos os dias, mais que uma vez em algumas situações. Até que houve um dia que falei com os alferes e lhes disse que tínhamos de fazer alguma coisa, pois estava farto de estar sempre a ser flagelado (2.7). [...] Começamos o combate do qual resultaram cinco mortos da parte deles (5.4), tendo nós ainda conseguido apanhar o material que eles carregavam (3.2) (1.14). Desde aí nunca mais tivemos ataques (1.13). Consegui também arranjar comida, água e dar melhores condições aos homens. [...]”	1.17 3.6 1.11 1.3 5.3 3.5 1.10 2.7 5.4 3.2 1.14 1.13
5	“Eu fui comandante da CArt 2338. [...] Cheguei à Guiné em meados de novembro de 1968. [...] em fevereiro de 1969 fui nomeado para comandar a Companhia 2338. Esta companhia estava sediada em Canjadude, uma terra entre o Gabu (na altura Nova Lamego) e Cheche. Entretanto já tinha sido planeada uma operação na região de Xime e Bambadinca. De maneira que apresentei-me no Comando de Batalhão, fui para Canjadude e no dia seguinte arrancamos para a operação, a Operação “Lança Afiada” (1.2). [...] demorou cerca de 15 dias (5.1) (5.4).”	1.2 5.1 5.4
6	“Eu comandava uma companhia de artilharia, a CArt 2732 [...] cheguei lá em meados de julho de 1970. [...] A companhia estava em Mansabá e tinha um efetivo superior ao das companhias normais que estavam na Guiné. Os efetivos que eu comandava eram compostos para além dos pelotões orgânicos da companhia por um pelotão de artilharia, unidades de viaturas blindadas, elementos das milícias, perfazendo mais de 200 ou 300 pessoas (1.2) (3.11).	1.2 3.11

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
7	“Comandei a CArt 527 entre setembro de 1964 e maio de 1965. [...] A CArt 527 estava em sector, com função de quadrícula com uma área à sua responsabilidade (a região de Teixeira Pinto e destacamento do Cacheu) e durante alguns meses tinha na sua dependência 2 pelotões de caçadores, sendo posteriormente reforçada com um pelotão de autometralhadoras Daimler (1.2). A nossa missão principal era efetuar patrulhamentos, contactar com as populações e sobretudo com as autoridades tradicionais para obter informações quanto a possíveis contactos com elementos estranhos (1.14). As operações não eram planeadas, algo que ocorresse fora do normal tomava-se a decisão de imediato (1.13).	1.2 1.14 1.13
8	“Assumi o comando da companhia em setembro de 1965 e fiquei lá até 1966. [...] Inicialmente estivemos colocados em Farim, mas depois estivemos um tempo em Binta com um destacamento em Guidage até regressarmos novamente a Farim. Enquanto em Farim, a minha companhia estava em Intervenção, isto significa que fazíamos a guerra em qualquer sítio dentro do sector do Batalhão (5.4). Mesmo que a operação envolvesse as outras companhias do batalhão, quem ia digamos, ao cerne da questão, era a companhia de intervenção (1.14).	5.4 1.14
9	“Eu estive na Guiné entre 1965 e 1967. Em dois locais, em Mansoa e depois no Olossato. [...] pedi ao meu comandante para ir para um local onde a companhia estivesse sozinha, onde eu pudesse realmente comandar a minha tropa (1.3) e onde pudesse ser eu a conceber as operações na área à minha responsabilidade (1.6). [...] No Olossato, montei um esquema operacional, que eu já tinha concebido, quer em Mansoa quer em Angola quando era Alferes mas que não tinha tido possibilidade de aplicar (1.15), que funcionou (1.14). Graças às ações que levámos a cabo no Olossato eu fui condecorado com a Cruz de Guerra e a Companhia com a Cruz de Guerra Coletiva (2.11), tendo sido mesmo condecorada a melhor companhia da Guiné (1.8). [...] Criei um Grupo Especial, composto pelos 20 melhores homens da Companhia que levavam a cabo todas as operações, enquanto um outro grupo dava apoio e outro ficava no quartel (1.2). [...] Estas mudanças na nossa estrutura bem como na nossa forma de atuar levou praticamente à expulsão do PAIGC do nosso sector (1.13) [...]”	1.3 1.6 1.15 1.14 2.11 1.8 1.2 1.13
10	“Fiz a minha comissão de outubro de 1964 a agosto de 1966 como médico do batalhão, tendo cumprido a maior parte desta em Farim, junto da CArt 731. Porém, andava sempre a rodar pelas outras companhias do sector para prestar o apoio sanitário necessário. Antes de ir para lá estive em Nova Lamago, integrado no Batalhão de Cavalaria 705. Quando estive na CArt 731 fazia essencialmente visitas clínicas à companhia, ou seja, avaliava as condições médicas dos militares, dando consultas e prestando o apoio que fosse necessário. Como estive muito tempo nesta companhia, cheguei a substituir temporariamente outro alferes no comando de um dos pelotões (1.2). Em algumas ações, cheguei a fazer evacuações de feridos em combate.”	1.2
11	“Eu cheguei à Guiné em finais de janeiro de 1964, ficando a companhia alojada numa quinta junto a Bissau. Passadas três semanas, há dois dos nossos pelotões que são destacados para Farim. Em maio o meu pelotão e o de outro alferes foram destacados para ocupar Sangonhá, junto à fronteira sul com a Guiné Conacri. [...] desde logo a nossa missão é construir um aquartelamento de raiz (1.2) [...] começámos também a aumentar o nosso esforço no que toca à recolha de informações sobre os guerrilheiros (1.18). Fizemos mais umas operações, uma delas uma grande operação a uma base logística do PAIGC na qual tivemos grande sucesso (5.4).”	1.2 1.18 5.4
12	““Eu estive na Guiné desde Abril de 1967 a Março de 1969. A primeira parte da comissão foi feita no K3, um local a 3 km de Farim, junto à estrada para Mansabá, enquanto a segunda parte foi feita em na vila de Farim. Fui comandante de pelotão nos dois quartéis. [...] Como tinha o curso de minas e armadilhas tinha funções específicas como montar armadilhas nos locais onde fazíamos segurança através de patrulhamentos (3.2) (1.14) [...] em meados de 1967 o meu comandante de companhia resolveu formar um pelotão especial (1.2) para levar a cabo as operações mais arriscadas (5.3), sendo eu nomeado o seu comandante. A partir daí, nas operações da companhia, a missão deste meu pelotão era ir na frente da companhia e efetuar o assalto nos objetivos (5.4).	3.2 1.14 1.2 5.3 5.4

No Quadro n.º 8 estão apresentadas as respostas à questão B do guião: “Descreva um episódio de sucesso durante a sua ação de comando”.

Quadro n.º 8 - Análise de resultados da questão B.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“O mais marcante que eu recorde era o espírito de coesão existente na companhia, e o espírito que se incutiu na companhia (1.10) [...] estávamos ali para cumprir a missão (5.3). [...] No combate com o inimigo, quem fugia era o inimigo, nós nunca (2.2) (1.3). A operação que mais me marcou foi quando fomos a uma base entre Olossato e Farim, no limite do meu sector. Estava fortificada, nunca ninguém lá tinha ido, então foi lá a minha companhia (2.7) (1.14). Saímos depois de almoço, para ser diferente, pois as regras diziam que se tinha de sair de noite e atacar ao amanhecer, mas para os apanhar de surpresa fomos depois de almoço (1.2).”	1.10 5.3 2.2 1.3 2.7 1.14 1.2
2	“Operação FINALMENTE num acampamento do PAIGC perto da fronteira (1.2); acampamento destruído (5.4), vários prisioneiros e muitas armas apanhadas (3.2) (1.14).	1.2 5.4 3.2 1.14
3	“Houve duas operações das quais retirámos grandes resultados. Uma delas foi junto a uma ponte entre Bissorã e o Olossato, onde havia um acampamento dos guerrilheiros. Chegámos lá de madrugada e desencadeámos o assalto. Foi um sucesso completo pois como eles não estavam à nossa espera conseguimos causar uma série de baixas e capturar muito material (3.2) (1.14) (5.4). A outra foi uma operação no centro da Guiné, na zona do Morés, chamada Operação “Irã”. [...] Pronto, chegámos lá de madrugada e deparámo-nos realmente com um grande acampamento. Como era cedo, disse ao pessoal que íamos aguardar mais ou menos uma hora para atacarmos ao amanhecer (1.19). Deitámo-nos então nas bermas da estrada, camuflados a aguardar. A certa altura há três guerrilheiros que passam na estrada. É de notar a disciplina dos homens nessa situação (5.2), como já tínhamos algum tempo de guerra, já havia um maior auto-controlo nestas alturas (1.1), não começavam logo aos tiros. Desses três, conseguimos apanhar dois à mão, enquanto o outro conseguiu fugir para acampamento, informando os outros. Então aí os guerrilheiros começaram a fazer reconhecimento pelo fogo, mas os meus homens nada, mantiveram-se nas posições e não se denunciaram. Foi fantástico (1.8). Às 4h/5h da manhã avançámos, e começaram os tiros. Conseguimos contornar os caminhos armadilhados, porque conseguimos também capturar dois sentinelas (1.15). Depois do combate, tínhamos causado muitas baixas neles e apanhámos muito armamento e munições (até tivemos de chamar um helicóptero para levar o material) (1.18). A meio da consolidação, informaram-me que a companhia estava sozinha no terreno, pois as outras companhias foram empenhadas antes de montar o cerco. Então saímos de lá em direção ao nosso quartel, apoiados pela Força Aérea, e conseguimos chegar ao Olossato sem baixas (1.10).	3.2 1.14 5.4 1.19 5.2 1.1 1.8 1.18
4	“A primeira coisa que quis fazer foi ir à fonte (3.5) (2.2) (2.7). Os homens mostraram-se reticentes, pois tinha sido onde tinham sido emboscados. Mas houve um soldado que tinha lá estado na emboscada (condecorado depois com a Cruz de Guerra) e que sozinho trouxe dois feridos até ao quartel (1.8), que quando me viu a ir para a fonte (1.6) se voluntariou para ir à frente porque conhecia bem o terreno. Ao verem isto os outros juntaram-se, e fomos lá. A fonte era uma nascente com árvores à volta, perfeita para uma emboscada. Considero que foi um passo importante para ter o pessoal na mão. [...] Depois, outro episódio aconteceu depois de dois militares morrerem num acidente de barco. Os meus homens ficaram abatidos com isso. Como eles eram religiosos, e eu também, reuni-os todos na parada e rezei com eles pelos dois falecidos (3.6) (1.4) (1.12). Isso também deu uma força brutal à companhia.”	3.5 2.2 2.7 1.8 1.6 3.6 1.4 1.12
5	“A operação que destaco mais foi a “Lança Afiada”. [...] Esta operação serviu principalmente para destruir meios de apoio do inimigo, que conseguimos (1.18) (5.4). [...] a preocupação principal que nós tínhamos era com as minas. Qualquer	1.18 5.4 1.14 3.2

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
	deslocamento fora do quartel tinha que levar picadores para não sermos surpreendidos (3.2) (1.14).	
6	“[...] eu como comandante ia quando achava necessário, tendo ido mesmo assim a quase todos os locais da minha zona de ação (1.19) [...] A dada altura, o Comando da Guiné decidiu reorganizar o dispositivo da Artilharia no TO, tendo sido colocado em Mansabá um pelotão de artilharia. [...] eu só tinha comandado unidades tipo atiradores desde que acabei a minha formação em Artilharia (orientada para o 105 mm) na Academia, pelo que de um momento para o outro ter nas mãos um pelotão de Artilharia com uma boca de fogo 88 mm não é assim tão fácil de gerir. Mas pronto, dentro da nossa maneira de ser, lá se resolveu a situação (1.13) (1.14). Este pelotão não era móvel, estava fixo dentro do quartel, sendo utilizado para fazer barragens para onde fosse necessário de forma a causar efeitos, mais até de níveis psicológicos, no inimigo (3.11) (1.18). O que me recordo mais mesmo assim é a minha relação com as populações civis de lá (1.7). Na altura, ter do nosso lado as populações civis era fundamental (1.15). A política que se seguia na Guiné procurava captar as populações civis naquilo que era chamada a ação psicosocial do General Spínola. Nisso a companhia deu-se realmente bem (1.8). [...]”	1.19 1.13 1.14 3.11 1.18 1.7 1.15 1.8
7	“Um dia, o administrador de posto veio informar-me que tinha conhecimento de que o PAIGC iria fazer um deslocamento numa área pertencente ao sector do nosso Batalhão. Classifiquei a notícia e por mensagem URGENTE OPERACIONAL a mesma foi transmitida (1.18). O Batalhão avaliou a mesma, considerando-a verdade, tendo montado uma operação nessa região. As companhias foram empenhadas, tendo da mesma operação resultado um êxito considerável (5.4).	1.18 5.4
8	“O inimigo conhecia o terreno, estando em vantagem, mas a noite era de todos, o que equilibrava as coisas, pelo que a companhia realizava a maior parte das operações de noite (3.2) (1.2) [...] Eu já desconfiava que algo se passava pois sabíamos que havia elementos do PAIGC infiltrados em Farim (1.15) [...] Eu não gostava disso, pois acredito que o combate tem de ser cara a cara (2.2) (1.6) [...] A nível das operações que eu acho que conduzi melhor foram a última, onde eu disse que íamos todos, para todos ficarmos em igualdade de circunstâncias, sem problemas de consciência por uns terem ido e outros não (1.10) [...] já estava farto deste problema, e decidi mesmo atravessar o limite (2.7) (1.18) [...]”	3.2 1.2 1.15 2.2 1.6 1.10 2.7 1.18
9	“A operação que eu considero mais marcante foi a operação que fizemos à base do PAIGC em Morés, que foi a que me deu a Cruz de Guerra (1.19). Era uma base com 180 guerrilheiros, mas quando lá chegámos eles já tinham ido para outra região, tinham mudado na véspera. Tornei-lhes a vida tão incómoda no Olossato que saíram de lá (2.2) (1.18). [...] A minha companhia causou-lhes mais de 20 baixas, capturou mais de 20 armas e portanto, eles acabaram por se retirar (3.2) (5.4).”	1.19 2.2 1.18 5.4
10	“A situação que mais me marcou foi um atentado que o PAIGC levou a cabo no dia 1 de novembro de 1965 durante o decorrer de um batuque em Farim. Neste atentado, foi lançado uma granada modificada com pregos e lâminas de barbear para o meio das pessoas que estavam a assistir, tendo provocado vários mortos e feridos. O que mais me impressionou foi a quantidade de crianças que infelizmente perderam a vida. Nós militares estávamos no quartel no momento do ataque, pois tínhamos acabado de vir de uma ação, pelo que não tivemos baixas neste episódio. Quando isto se deu, fomos logo para o local. Comecei de imediato a prestar os primeiros socorros àqueles que ainda conseguia ajudar (1.14). Não foi fácil, dado todo o cenário com que nos deparámos, procurámos manter a calma (1.1) para resolver a situação da forma mais eficazes. Auxiliei os que consegui e evacuei outros para Bissau (2.9), pois considerei que teriam melhores condições lá e maiores hipóteses de sobrevivência.”	1.14 1.1 2.9
11	“Em julho de 1965, recebemos a informação de que havia uma aldeia por aqueles lados onde estava um grande aquartelamento do PAIGC que dava apoio logístico a todas as operações realizadas pelos guerrilheiros no território. [...] Um dia à noite saímos com dois pelotões reforçados para irmos reconhecer a tal base, tendo chegado lá de manhã cedo. Entretanto há um sentinela deles que nos vê, a mim, ao capitão e ao guia, começando de imediato a correr lá para dentro. Decidimos retirar rapidamente para o aquartelamento para termos depois oportunidade de fazer as coisas mais organizadas (2.3) (1.1). [...] Oito dias depois, o capitão decide fazer a operação. Às cinco e meia, desencadeámos o assalto [1.19]. Foram completamente	1.1 1.19 1.14 3.2

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
	apanhados de surpresa, sofreram muitas baixas, nós infelizmente sofremos uma. Apanhámos muito material, destruímos outro tanto, desde arrecadações de material, viaturas tipo GMC e retirámos e regressámos a Sangonhá (3.2) (1.14).”	
12	“A operação que destaco mais foi uma emboscada que o meu pelotão fez num corredor de infiltração que vinha do Senegal até á mata do Morés, onde fizemos uma apreensão bastante significativa de material (1.19). Para além disso, a nível de batalhão levámos a cabo também uma série de operações mais complicadas (1.18) em conjunto com os tais “Roncos de Farim” (1.7) (1.13).”	1.19 1.18 1.7 1.13

No Quadro n.º 9 estão apresentadas as respostas à questão C do guião: “Como descreve os seus relacionamentos interpessoais com os seus subordinados?”.

Quadro n.º 9 - Análise de resultados da questão C.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“O meu relacionamento com os subordinados era de comandante para subordinado, e de amigo para amigo (1.4). [...] Procurava sempre zelar pelo bem estar deles, aconselhando-os sobre os perigos do teatro (3.6) (1.12).”	1.4 3.6 1.12
2	“Eram bons. Eu preocupava-me com eles (3.6) (1.4) e tentava incutir na companhia o espírito de missão (1.18) e operacionalidade (2.2) (1.10). Eu tinha confiança neles (1.8) e sentia que eles tinham confiança em mim (2.12).”	3.6 1.4 2.2 1.10 1.18 1.8 2.12
3	“Fantástico. Eram indivíduos muito disciplinados, nunca tive problemas de maior nesse aspeto (5.2). Eu trabalhava muito pelo exemplo (3.5), sempre que um pelotão saía eu ia com eles (1.6). Criámos uma grande ligação, de tal forma que ainda nos reunimos hoje em dia, e às vezes até fico atrapalhado com a demonstração do respeito que eles têm por mim. Eles consideravam-me um deles, e isso era muito importante (1.12).”	3.5 5.2 1.6 1.12
4	“Foi conquistada dia a dia. Como lhe disse, eles estavam muito traumatizados. Não tinham mesmo condições nenhuma. Depois de eu ir para lá mobilizei toda a gente para melhorar a situação, e resultou. Os problemas logísticos que tínhamos, deixámos de ter, consegui que os homens tivessem pão fresco todos os dias, comida como deve ser, consegui dar-lhes coisas básicas que aumentou muito o moral deles (3.6) (1.2). Ao melhorar as suas condições, eles tornaram-se melhor operacionalmente, e ganharam confiança. E acho que eles ao me verem a querer mexer as coisas, também os motivei. E também nunca tive problemas de disciplina (5.2)”	3.6 1.2 5.2
5	“A companhia tinha já tido ações antes de eu assumir o seu comando, contando então com uma grande experiência operacional, pelo que era fácil comandar aqueles homens (1.8). [...] Portanto o meu comando incidia mais sob a sua supervisão. (3.9) (1.19).	1.8 3.9 1.19
6	“Dei-me muito bem nas relações com o pessoal. Não tive qualquer tipo de problema, nem com oficiais, sargentos ou praças (5.2).”	5.2
7	“O meu relacionamento com os subordinados era variável conforme o posto, a função, a formação, a educação, a competência, a vontade de cumprir e a personalidade de cada um, orientando eu o meu comportamento e abordagens consoante os fatores que referi (1.17).”	1.17
8	“Eu apanhei uma companhia com muito pouco espírito de corpo, onde os pelotões andavam quase a operar indepentemente uns dos outros. Mas ao longo das operações e das dificuldades que fomos passando junto fomos constituindo uma grande coesão entre nós (2.12) (1.11). Preocupei-me em remodelar, com a ajuda dos meus homens, o quartel que até então tinha muito más condições (3.6) (1.3), tornando-o num sítio com bons balneários, boas cantinas, boas refeições (com este havia um grande	2.12 1.11 1.3 1.13 1.4 1.12

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
	cuidado) e bons alojamentos (1.13), que acredito que influenciou também o bem estar e o moral das tropas (1.4). [...] O relacionamento com os meus homens era muito bom (1.12), nunca houve problemas nenhuns (5.2).”	5.2
9	“Houve um truque que influenciou toda a comissão, que foram os Cabos. Dei-lhes uma formação muito rigorosa, mostrando-lhes o que eu pretendia deles e como queria que eles agissem nas operações (3.8) (1.11). A base da companhia era sem dúvida os Cabos que eu formei [...] Nunca houve problemas de disciplina, nem entre eles nem para comigo (5.2). Eu era duro e frio no que tocava aos objetivos a cumprir, mas também era de trato cordial (2.10) (1.9). Todos nós nos dávamos bem, a prova disso é ainda hoje em dia nos juntarmos para os nossos almoços convívio (1.12). [...] Havia sim o sentimento de que aquela comissão era o nosso dever (5.3), que estávamos lá a defender a nossa terra, um sentimento de pertença. [...] No entanto, algo que era mais difícil de gerir era o desgaste psicológico dos homens. Estivemos 11 meses rodeados de arame farpado, do qual só saíamos para andarmos aos tiros (5.1) . Era algo difícil de gerir (2.5)...”	3.8 1.11 5.2 2.10 1.9 1.12 5.3 5.1 2.5
10	“Francamente boas. A companhia tinha uma grande coesão, dávamo-nos todos bem. Não havia problemas de disciplina (5.2), havia muito respeito entre todos (2.12). E os homens eram muito bons operacionalmente. Logo no início da comissão, fomos emboscados durante um deslocamento, e devo dizer que os homens reagiram todos de forma exemplar (1.8). Claro que cada um tinha a sua personalidade, uns mais calmos, outros mais impulsivos, mas todos trabalhavam com o mesmo objetivo (1.10) (1.18). Tinha grande consideração por todos, devo dizer.”	5.2 2.12 1.8 1.10 1.18
11	“Extraordinários. Excelentes (5.2). Éramos quase como uma família (1.10), partilhávamos tudo, vivíamos as coisas em conjunto, o que criava um grande espírito (1.12). Não deixava no entanto de ser rígido e exigente quando necessário (2.10) (1.9).”	5.2 1.10 1.12 2.10 1.9
12	“Eu considerava os soldados a minha família (1.10). Os meus soldados eram maioritariamente africanos, e a minha vida era passada na tabanca com a comunidade de lá (1.12). Passaram a ser a minha família. Eles é que me protegiam, eu preocupava-me com eles (3.6) (1.4) e eles comigo. Criámos uma grande ligação, sentia-me muito à vontade ao pé deles e sentia também uma grande simpatia da parte deles para comigo (2.12).	1.10 1.12 3.6 1.4 2.12

No Quadro n.º 10 estão apresentadas as respostas à questão D do guião: “Existem vários traços de personalidade que um líder deve possuir para obter sucesso. Da sua experiência num Teatro de Operações, quais dos abaixo referidos considera mais importantes”.

Quadro n.º 10 - Análise de resultados da questão D.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“Coragem para o combate (2.2), Capacidade de Decisão (2.3), Discernimento (2.9), Tacto (2.13) para saber lidar com os homens, Generosidade (2.14), Lealdade (2.12), os homens têm de saber que o comandante só lhes diz a verdade está com eles. (1.5)”	2.2 2.3 2.9 2.13 2.14 2.12 1.5
2	“Todos são importantes, mas saliento a Capacidade de Decisão (2.3), Iniciativa (2.7), Competência (2.11), Integridade (2.8) e Espírito de Justiça (2.10).”	2.3 2.7 2.11 2.8 2.10

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
3	“Coragem física e moral (2.2), capacidade de decisão (2.3), capacidade de resistência (2.5), entusiasmo (2.6), competência (2.11), generosidade (2.14) e lealdade (2.12).”	2.2 2.3 2.5 2.6 2.11 2.14 2.12
4	“Eles são todos importantes para mim, mas considero que os mais evidentes são a coragem (2.2), a capacidade de decisão (2.3), a iniciativa (2.7), o entusiasmo (2.6) e o discernimento (2.9). Mas uma que não está aqui mas acho fundamental é o senso.”	2.2 2.3 2.7 2.6 2.9
5	“Capacidade de decisão (2.3), Entusiasmo (2.6), Competência (2.11) e Lealdade (2.12).”	2.3 2.6 2.11 2.12
6	“É assim, é difícil escolher destes qual o mais importante ou hierarquizá-los. Todas elas são importantes consante a situação, mas em operações provavelmente diria a coragem (2.2), a capacidade de decisão (2.3), a capacidade de resistência (2.5), o comandante se não for resiliente vai por em causa o seu comando e a lealdade (2.12), um das grandes virtudes militares. Mas volto a dizer que é difícil escolher umas em detrimento de outras.”	2.2 2.3 2.5 2.12
7	“Capacidade de decisão (2.3), Apresentação (2.1), Espírito de Justiça (2.10), Competência (2.11) e Lealdade (2.12).”	2.3 2.1 2.10 2.11 2.12
8	“Capacidade de decisão (2.3), Integridade (2.8) e Espírito de Justiça (2.10).”	2.3 2.8 2.10
9	“Capacidade de decisão (2.3), Iniciativa (2.7), Integridade (2.8)”	2.3 2.7 2.8
10	“Coragem (2.2), Capacidade de decisão (2.3), Capacidade de resistência (2.5);”	2.2 2.3 2.5
11	“Coragem (2.2), Capacidade de Resistência (2.5), Competência (2.11), Lealdade (2.12).”	2.2 2.5 2.11 2.12
12	“Coragem (2.2), Capacidade de Decisão (2.3), Iniciativa (2.7), Lealdade (2.12).”	2.2 2.3 2.7 2.12

No Quadro n.º 11 estão apresentadas as respostas à questão E do guião: “Dos seguintes princípios de liderança, quais os que considera mais importantes para obter sucesso?”.

Quadro n.º 11 - Análise de resultados da questão E.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“Dar o exemplo, este é fundamental (3.5), tomar decisões corretas e oportunas, os mais corretas possível (3.4), desenvolver nos subordinados o sentido de	3.5 3.4

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
	responsabilidade (3.8), assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida (3.9) e treinar os subordinados como uma equipa (3.10)."	3.8 3.9 3.10
2	"Mais uma vez, considero-os todos importantes, mas destaco dar o Exemplo (é claramente o mais importante para um chefe militar) (3.5), tomar decisões corretas e oportunas (3.4) e procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade das ações (3.3)."	3.5 3.4 3.3
3	"Dar o exemplo (3.5) para mim é mais importante, não se deve só mandar fazer, mas fazer também. As outras, considero também importantes tomar decisões corretas e oportunas (3.4), ser proficiente técnica e taticamente (3.2), manter os subordinados informados (3.7) e assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida (3.9)."	3.5 3.4 3.2 3.7 3.9
4	"Tomar decisões corretas e oportunas (3.4), procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade das ações (3.3), desenvolver nos subordinados o sentido de responsabilidade (3.8) e empregar a equipa de acordo com as suas capacidades (3.7)."	3.4 3.3 3.8 3.7
5	"Tomar decisões corretas e oportunas (3.4)."	3.4
6	"A situação repete-se aqui. Todos eles são importantes, mas escolhia talvez dar o exemplo (3.5) e tomar decisões corretas e oportunas (3.4). Mas tenho dificuldade em hierarquizá-las."	3.5 3.4
7	"Dar o exemplo (3.5), conhecer bem os seus colaboradores e cuidar do seu bem estar (3.6), manter os subordinados informados (3.7) e assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida (3.9)."	3.5 3.6 3.7 3.9
8	"Dar o exemplo (3.5), conhecer bem os colaboradores e cuidar do seu bem-estar (3.6), procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade das ações (3.3), Manter os subordinados informados (3.7) e desenvolver nos subordinados o sentido de responsabilidade (3.8)."	3.5 3.6 3.3 3.7 3.8
9	"Conhecer-se a si próprio e procurar desenvolver as suas aptidões (3.1), dar o exemplo (3.5), tomar decisões corretas e oportunas (3.4), o mais corretas possível, empregar a equipa de acordo com as suas capacidades (3.11)."	3.1 3.5 3.4 3.11
10	"Dar o exemplo (3.5), tomar decisões corretas e oportunas (3.4), procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade pelas ações (3.3)."	3.5 3.4 3.3
11	"Dar o exemplo (3.5), conhecer bem os colaboradores e cuidar do seu bem-estar (3.6), manter os subordinados informados (3.7), assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida (3.9), e treinar os subordinados como uma equipa (3.10).";	3.5 3.6 3.7 3.9 3.10
12	Dar o exemplo (3.5), tomar decisões corretas e oportunas (3.4), procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade das ações (3.3), assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida (3.9), treinar os subordinados como uma equipa (3.10).	3.5 3.4 3.3 3.9 3.10

No Quadro n.º 12 estão apresentadas as respostas à questão F do guião: "Existem três estilos de liderança (Delegativo, Diretivo e Participativo), sendo que os mesmo distinguem-se entre si pelo nível de participação dos subordinados na tomada de decisão. Qual o estilo de liderança que considerava mais importante durante as operações?".

Quadro n.º 12 - Análise de resultados da questão F.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“A minha liderança era delegativa (4.3), quando os pelotões saíam sozinhos e Participativo quando ia a Companhia toda (4.2), tinha muito em consideração a opinião dos comandantes de pelotão (3.7) (1.9), pois um indivíduo sozinho debaixo de fogo dificilmente se safa.”	4.3 4.2 3.7 1.9
2	“É uma questão muito teórica; começava por haver uma fase participativa (4.2), depois de delegação (4.3) conforme as situações [...]”	4.2 4.3
3	“Normalmente, envolvia os alferes no planeamento e discutíamos a operação (3.7) (1.9). Era mais participativo (4.2).”	3.7 1.9 4.2
4	“O meu estilo era participativo (4.2), de envolver as pessoas. Sempre. Embora a decisão fosse minha, pedia a opinião a todos e informava-os a todos (3.7) (1.5). A pior coisa que se pode fazer é esconder coisas aos homens durante as ações. Há que correr riscos (2.2), e o pessoal tem de estar a par de tudo.”	4.2 3.7 1.5 2.2
5	“[...] Durante o planeamento envolvia os meus alferes no estudo e preparação da operação.[...] pedia a opinião não só dos oficiais mas também de alguns sargentos (4.2). Mas no fim a decisão era minha.”	4.2
6	“Sempre fui mais Participativo (4.2). Há alturas em que a decisão é do comandante e pronto. Mas sempre fui mais participativo, envolvia muito os meus oficiais, tinha sempre a preocupação de falar com eles sobre as missões da companhia (3.7).”	4.2 3.7
7	“Delegativo (4.3).”	4.3
8	“Participativo (4.2), as pessoas devem participar (3.7), aí é que se discute e às vezes temos de ser suficientemente humildes para dar razão aos outros (2.8). Para eu chegar a uma decisão devo ouvir os outros, ver todas as perspetivas e então eu, comandante, decido.”	4.2 3.7 2.8
9	“A minha liderança era participativa (4.2) durante o planeamento, mas diretiva (4.1) na execução. Nas minhas operações fazia a recolha da informação, trabalho feito com um alferes mas principalmente com os africanos (1.7) (1.10) e depois planeava a operação. Depois chamava os militares do grupo especial bem como os alferes e sargentos dos outros grupos para o pé de uma caixa de areia que tinha no quartel e explicava-lhes o que se ia passar (3.9). E eles lá iam.”	4.2 4.1 1.7 1.10 3.9
10	“Como eu não tinha pelotões sob o meu comando, custa-me um pouco responder a esta pergunta. O que eu via pelos outros alferes e notava na sua forma de comandar era a sua capacidade para arranjar soluções para os problemas que surgiam (1.13) e a para se adaptarem a situações novas (1.2). Eles davam liberdade aos seus homens, mas na altura em que era preciso alguém assumir a situação, ninguém questionava o que eles decidiam.”	1.13 1.2
11	“Diretivo (4.1) e Participativo (4.2). Havia operações de pelotão em que eu chamava os furriéis e pedia-lhes a opinião deles, e lá decidíamos como fazer melhor a operação. Mas se a missão viesse de cima, as coisas já estavam delineadas, pelo que era apenas dar ordens e cumprir.”	4.1 4.2
12	“Participativo (4.2) no planeamento, mas nas operações Diretivo (4.1) sem dúvida. Nas ações do pelotão já está tudo definido, pelo que me limito a dar as ordens que os homens cumprem.”	4.1 4.2

No Quadro n.º 13 estão apresentadas as respostas à questão G do guião: “Quais as principais dificuldades que sentia como líder quando em operações?”.

Quadro n.º 13 - Análise de resultados da questão G.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“O clima e a carência de alimentos e água. [...] O terreno era difícil, a mata era muito fechada, não podíamos ir pelos carreiros porque estavam minados, tínhamos de ir a	2.5 5.1

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
	corta mato, formados a um com um homem à frente a abrir caminho com uma catana. Os deslocamentos em mata também eram muito desgastantes (2.5) (5.1).”	
2	“A CArt 640 era muito boa, com muito bom pessoal (5.2) e não me lembro de grandes dificuldades nas operações; é claro que a questão das transmissões e das baixas em combate criavam problemas. O maior problema que tive em permanência foi construir os dois Quartéis em Sangonhá e Cacoca, pois quando a CART 640 ocupou os locais nada ali havia (2.5) (1.3), pois eram antigos acampamentos do PAIGC e a população tinha fugido.”	5.2 2.5 1.3
3	“Não havia assim grandes problemas. Os meus militares a nível operacional eram muito bons. Mas se calhar o terreno, que como disse, era propício às emboscadas e às vezes algumas situações durante as operações. Lembro-me de uma em que instalámos antes de um assalto a aguardar mas o chão estava cheio de formigas que nos mordiam. Tivemos de aguentar e não fazer barulho porque senão éramos detetados (2.5) (5.1) (5.3). Chegámos todos mordidos ao quartel, mas a operação acabou por correr bem.”	2.5 5.1 5.3
4	“O inimigo e as condições do TO. O calor era muito e a água pouca. Chegámos a beber água dos pantânos (2.5) (5.1). Claro que às vezes corria mal, cheguei a ficar doente e tudo. O inimigo conhecia o terreno, na minha zona de ação era muito atuante e tinha armamento melhor que o nosso.”	2.5 5.1
5	“Às vezes era mais difícil lidar com a tropa dentro do quartel do que em operações. Por exemplo, eu tinha um soldado que operacionalmente era muito bom, mas em quartel era extremamente mal comportado. (...) Castiguei-o várias vezes, com a máxima pena que eu como Comandante de Companhia Independente conseguia dar (10 dias de prisão disciplinar), até que ele lá mudou a sua mentalidade (1.13). Depois tornou-se um militar bem comportado e bom operacionalmente, acabando por ser louvado (1.11) (2.10).”	1.13 1.11 2.10
6	“Considero que a minha boa relação com as populações me facilitou o trabalho enquanto estive lá (1.12). A nível militar não tivemos problemas nenhuns nem dificuldades de maior.”	1.12
7	“Não identifico assim nenhuma dificuldade relevante.”	-
8	“Havia uma muito complicada que era o clima. O clima da Guiné era muito complicado. Dou-lhe um exemplo, numa operação de noite, uma emboscada ou o que quer que seja, todo o som se ouve, pelo que tem de haver silêncio absoluto. E quando está calor, associado à humidade, aparecem os mosquitos, que não podemos matar porque uma chapada para os matar faz muito barulho (5.3), pelo que nos tínhamos de proteger tapando a cabeça. Mas tapando a cabeça, ficamos alagados em suor rapidamente. Por tabela as caminhadas a pé custam, não pelos quilómetros, mas pelo desgaste que provocam (2.5). O clima piorava tudo, quase que diria que era pior que o combate (5.1).”	5.3 2.5 5.1
9	“Ligação da coluna em deslocamentos. Tinha muito medo que militares ficassem para trás. Isto porque era difícil a coordenação naquele terreno.”	-
10	“Inicialmente, foi difícil adaptar o organismo ao TO. O clima exigia muito de nós, pelo que por vezes a alimentação não era suficiente (2.5). Mas depois eu e o capitão analisámos a situação e arranjámos forma dos homens terem mais comida à disposição de forma a estarem aptos para atuar (3.6) (1.13).”	2.5 3.6 1.13
11	“Às vezes, as minhas dificuldades de comando surgiam quando o terreno não me proporcionava ver os meus homens. Se a mata fosse muito densa ou assim, era difícil a coordenação e manter a ligação. Outra era o cansaço e a desidratação (2.5) (5.1). A falta de água era tanta que chegávamos a lamber o orvalho das folhas [...] Associado ao cansaço vinha também uma maior dificuldade em ter um raciocínio organizado, pelo que era necessário ser resiliente (1.3).”	2.5 5.1 1.3
12	“Nas operações, as principais eram de comunicação e coordenação das tropas no mato. Problemas disciplinares nunca tive (5.2). Tinha confiança nos homens e eles em mim, e quando havia problemas os meus sargentos ajudavam-me.”	5.2

No Quadro n.º 14 estão apresentadas as respostas à questão H do guião: “À época, quais os conselhos que daria a um jovem oficial acerca das características e comportamentos que teria de ter para liderar da melhor forma?”.

Quadro n.º 14 - Análise de resultados da questão H.

Entrevista	Unidade de Contexto	UR
1	“Calma e sangue frio (1.1), ver o que os outros fazem, aprender com isso e fazê-lo. Depois ter cabeça fria e calma para ter discernimento e capacidade de decisão.”	1.1
2	“Conhecer bem a sua missão, criar espírito de grupo (1.12), tomar a iniciativa (1.15), assumir responsabilidades (3.8) e dar sempre o exemplo.”	1.12 1.15 3.8
3	“Que fosse um exemplo para os seus soldados, tinha que compreender os soldados e acompanhá-los bem. Os soldados portugueses, na sua grande maioria, são generosos e trabalham bem, ele tem de procurar dar apoio e ânimo aos homens nos momentos mais difíceis (1.11).”	1.11
4	“A primeira saída que ele fizesse, acompanhava-o sempre (3.9). Procurava apoiá-lo quando precisasse, explicava-lhe o que se pretendia e tentava desenvolver nele (1.11) o espírito de missão (1.19).”	3.9 1.11 1.19
5	“Explicava-lhe o que ele precisava de fazer, a situação que a companhia ia viver (1.5), e o que é que eu esperava dele (1.9), realçando os tais traços e princípios que identifiquei anteriormente.”	1.5 1.9
6	“Para um oficial sem experiência com a guerra dizia-lhe para procurar se adaptar o melhor possível ao meio onde se encontrava, para ter muita capacidade de resistência (1.1) pois aquele teatro não era fácil (1.5), para ter atenção às populações. Depois iria acompanhando a sua evolução (1.11), tentando apoiá-lo se ele estivesse em mais dificuldades.”	1.1 1.5 1.11
7	“Os conselhos que lhes daria seguiriam a lógica dos traços e princípios que assinala anteriormente.”	-
8	“Punha-o de imediato a acompanhar outro alferes que tivesse mais experiência e colocava-o logo perante a realidade que ele ia enfrentar. A única forma de ele aprender é pô-lo a praticar. (1.11).”	1.11
9	“Eu acho que em contexto operacional, a experiência era fundamental. Porém, caso ela não exista, o indivíduo tem que ser determinado (1.3), tem de ter em atenção aos traços e princípios que falámos anteriormente e tem que acreditar na missão (2.6) (1.18). Só assim conseguirá que os seus homens vão atrás dele.”	1.3 2.6 1.18
10	“Mais uma vez vejo-me com dificuldades para responder a esta pergunta, mas penso que lhe chamaria a atenção para as características e princípios que falámos anteriormente.”	-
11	“Colocava-o ao meu lado ou de outros alferes mais experientes (1.11). Só experienciando e vendo como as coisas funcionavam é que ele iria conseguir aprender. Procurava que ele se integrasse à base da experiência progressiva.”	1.11
12	“Contava-lhes a minha experiência, os perigos que podiam enfrentar, quais as zonas em que podiam ir e aquelas mais perigosas (3.7) (1.5). Tentava enquadrá-los o melhor que conseguisse sobre o que estávamos ali a fazer e como trabalhávamos (1.11). E depois para ter atenção aos tais aspectos que falámos anteriormente.”	3.7 1.5 1.11

4.3. Apresentação e análise quantitativa das entrevistas – Frequência

A partir dos segmentos identificados anteriormente nas respostas dos entrevistados, é possível calcular agora a frequência com que cada um deles aparece nas entrevistas que foram feitas. A partir desta é possível chegar então às conclusões para as dimensões do

estudo, e por conseguinte, às questões desta investigação. Os resultados obtidos estão expostos no Quadro n.º 15.

Quadro n.º 15 - Análise quantitativa das entrevistas.

Segmentação	Entrevistas												Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Dimensão 1: Competências Pessoais ou Cognitivas														
1.1	X		X			X				X	X		5	42 %
1.2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	100 %
1.3	X	X	X	X				X	X		X		7	58 %
1.4	X	X		X	X			X				X	6	50 %
1.5	X			X	X	X						X	5	42 %
1.6			X	X				X	X				4	33 %
1.7						X						X	2	17 %
1.8		X	X	X	X	X			X	X			7	58 %
1.9	X		X		X				X		X		5	42 %
1.10	X	X		X				X	X	X	X	X	8	67 %
1.11			X	X	X	X		X	X		X	X	8	67 %
1.12	X	X	X	X		X		X	X		X	X	9	75 %
1.13	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	10	83 %
1.14	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	100 %
1.15		X				X		X	X				4	33 %
1.16													0	0 %
1.17				X			X						2	17 %
1.18	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	11	92 %
1.19	X		X	X	X	X			X		X	X	8	67 %
Dimensão 2: Traços de Personalidade														
2.1							X						1	8 %
2.2	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	10	83 %
2.3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	100 %
2.4													0	0 %
2.5	X	X	X	X		X		X		X	X		8	67 %
2.6			X	X	X				X				4	33 %
2.7	X	X		X				X	X			X	6	50 %
2.8		X						X	X				3	25 %
2.9	X			X						X			3	25 %
2.10		X			X		X	X	X				5	42 %
2.11	X	X	X		X		X	X	X		X		8	67 %
2.12	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	10	83 %
2.13	X												1	8 %
2.14	X		X										2	17 %
Dimensão 3: Princípios de Liderança														
3.1									X				1	8 %
3.2	X	X	X	X	X			X	X		X	X	9	75 %
3.3		X		X				X		X		X	5	42 %
3.4	X	X	X	X	X	X			X	X		X	9	75 %
3.5	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	11	92 %
3.6	X	X		X			X	X		X	X	X	8	67 %
3.7	X		X	X		X	X	X			X	X	8	67 %
3.8	X	X		X				X					4	33 %
3.9	X		X	X	X		X		X		X	X	8	67 %
3.10	X										X	X	3	25 %
3.11						X			X				2	17 %

Segmentação	Entrevistas												Frequência	Resultados (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Dimensão 4: Estilos de Liderança														
4.1									X		X	X	3	25 %
4.2	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	10	83 %
4.3	X	X					X						3	25 %
Dimensão 5: Qualidades evidenciadas em louvores da época														
5.1	X		X	X	X			X	X		X		7	58 %
5.2	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	10	83 %
5.3	X		X	X				X	X			X	6	50 %
5.4	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	11	92 %

Fonte: Elaboração própria.

4.4. Análise e discussão dos resultados obtidos

Segundo Duarte (2004), a análise de entrevistas é um processo exigente, que exige do investigador muita cautela, pois o que os entrevistados dizem pode ser profundamente subjetivo. Uma das formas propostas para neutralizar este fenómeno é categorizar os dados a obter, o que foi feito no caso desta investigação. Para que uma categoria seja válida para caracterizar os oficiais das CArt como líderes, sem que haja a ambiguidade, será considerado que estas tenham de ser evidenciadas em pelo menos 60 % das entrevistas.

Relativamente à **Dimensão n.º 1 – Competências Pessoais ou Cognitivas**, é possível verificar que oito das categorias são suscetíveis de ser utilizadas para a caracterização em causa. Verificamos pelos resultados obtidos que os oficiais das CArt demonstravam ser muito orientados para a missão (92 %), comandando e dirigindo os seus subordinados durante as missões (67 %). Nas operações, todos evidenciaram ser bons a nível técnico e tático (100 %) e a maior parte deles demonstrou ser capaz de resolver problemas (83 %), demonstrando também flexibilidade e capacidade de adaptar às diferentes situações (100 %). A nível humano, a maioria dos entrevistados demonstrou estar orientado para as relações com os seus subordinados (75 %), procurando o seu desenvolvimento (67 %), fomentando também a coesão e o trabalho de equipa (67 %). Estes resultados estão graficados na Figura n.º 4.

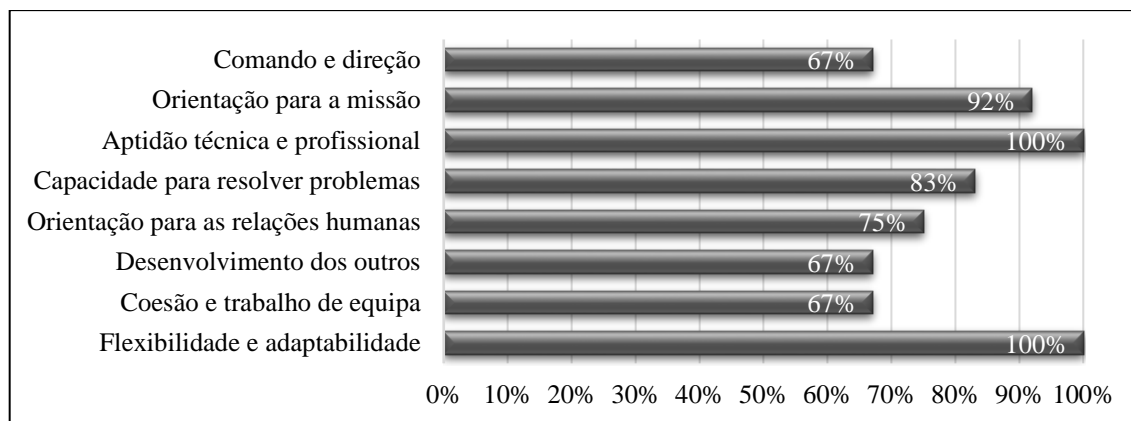


Figura n.º 4 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 1.

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à **Dimensão n.º 2 – Traços de Personalidade**, é possível verificar que existem cinco categorias suscetíveis de ser utilizadas para a caracterização da liderança praticada dentro das CArt, sendo elas a Coragem (83 %), a Capacidade de Decisão (100 %), a Capacidade de Resistência (67 %), a Competência (67 %) e a Lealdade (83 %), como se pode verificar pela Figura n.º 5.

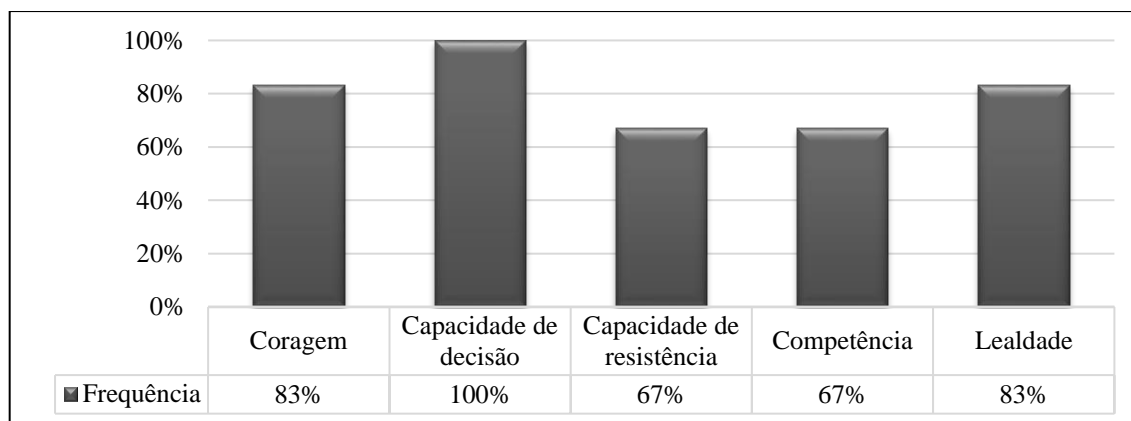


Figura n.º 5 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 2.

Fonte: Elaboração própria.

Acerca da **Dimensão n.º 3 – Princípios de Liderança**, foram validadas seis das suas categorias. A quase totalidade dos entrevistados praticava a sua liderança através do exemplo (92 %). Em combate, os entrevistados demonstraram ou consideraram que ser proficiente técnica e taticamente (75 %) e tomar decisões corretas e oportunas (75 %) era fundamental para o seu sucesso como líder nas operações. Na sua relação com os seus colaboradores,

demonstraram ser importante conhecê-los, para ser possível atender às suas necessidades e cuidar do seu bem-estar (67 %), mantê-los informados para que todos saibam o que fazer (67 %) e por fim assegurar que as tarefas são compreendidas, fiscalizadas e cumpridas (67%). As frequências da sua presença nas entrevistas está graficada na Figura n.º 6.

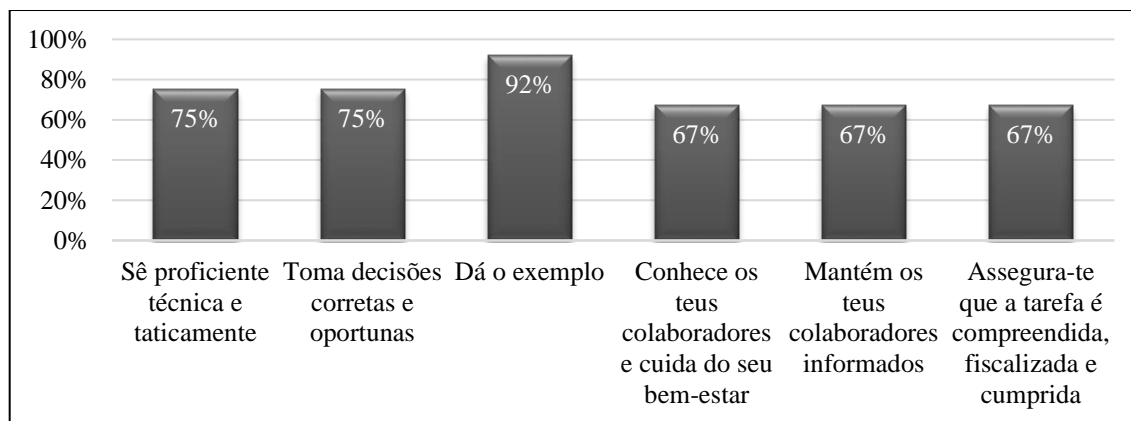


Figura n.º 6 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 3.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à **Dimensão n.º 4 – Estilos de Liderança**, é possível verificar que o estilo participativo (83 %) é aquele que apresenta uma maior frequência de entre os três, sendo este o que mais caracteriza a liderança praticada pelos oficiais das CArt, como se pode constatar pela Figura n.º 7. A grande maioria dos entrevistados tinham em conta a opinião dos seus colaboradores, trabalhando em equipa para chegar a soluções mais acertadas. No entanto, a palavra final era sempre do comandante. A utilização do estilo Delegativo pelos entrevistados (25 %) era mais frequente em situações onde os subordinados já tinham muita experiência de combate e de guerra na Guiné, pelo que os comandantes podiam encarregá-los de algumas tarefas, estando seguro que eles a cumpriam. O estilo diretivo (25 %) quando as missões vinham do Batalhão ou em escalões mais baixos, pois como já estava tudo planeado e definido pelo escalão superior, os comandantes só tinham de dar as ordens (era mais comum ao nível dos Grupos de Combate).

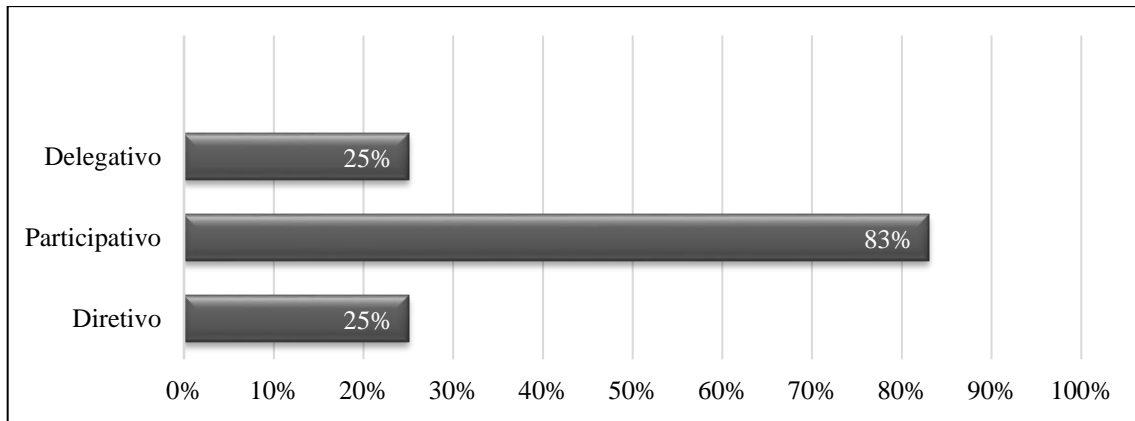


Figura n.º 7 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 4.

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, no que toca à **Dimensão n.º 5 – Qualidades evidenciadas em louvores da época**, constata-se que embora todas as categorias tenham uma frequência igual ou superior a 50 %, destacam-se a Disciplina (83 %) e a Capacidade de Combate (92 %), como nos indica a Figura n.º 8. Na sua generalidade, os entrevistados demonstraram ser disciplinados, transpondo esta para a sua companhia ou grupo de combate. Ao mesmo tempo, quase todos demonstraram que tanto eles como os seus subordinados tinham uma elevada capacidade para combater, facto demonstrado pelas operações de sucesso que conduziram e pelas poucas baixas que sofreram nas mesmas, como representado na Figura n.º 8.

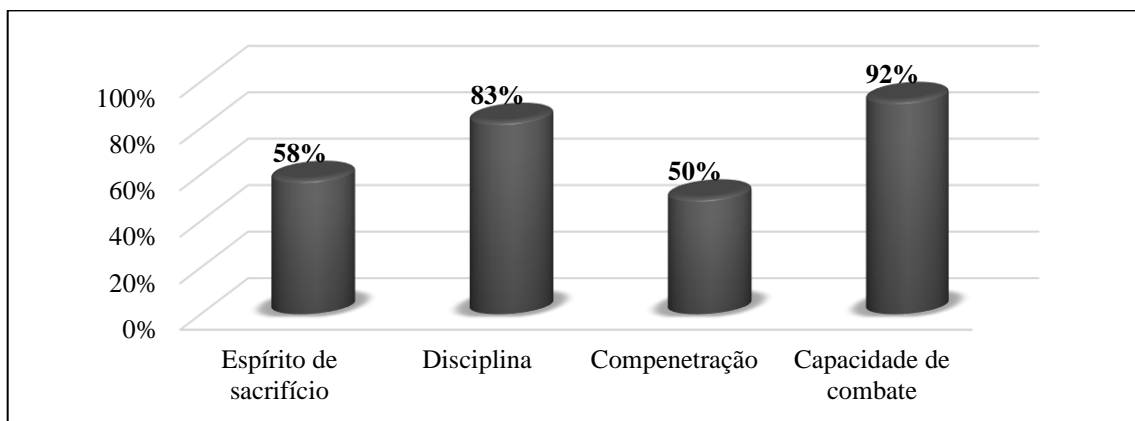


Figura n.º 8 - Análise quantitativa das categorias da dimensão n.º 5.

Fonte: Elaboração própria.

Com base no modelo desenvolvido para esta investigação, foi possível verificar quais as categorias com mais destaque das cinco dimensões estabelecidas para caracterizar a

liderança dos oficiais das CArt. Das categorias levantadas, 22 tiveram uma frequência superior a 60 %, pelo que podem ser validadas e consideradas para esta investigação. Porém, embora só tenham sido validadas algumas categorias, é importante ter a noção que outras chegaram perto do valor limite para a validação, tendo elas também a sua importância na influência da liderança dos oficiais.

Face aos resultados obtidos, verifica-se que os oficiais que faziam parte do comando das CArt na Guiné eram tanto orientados para o combate e execução das operações, como para as relações com os elementos da sua companhia. Durante as operações, os entrevistados demonstraram para além da sua aptidão técnica e tática, possuir características que lhes permitiam adaptar rapidamente a novas situações, tendo a flexibilidade mental, resiliência e coragem para decidir de forma correta e oportuna, resolvendo assim os problemas com que se deparavam. No que concerne à sua relação com os seus subordinados, estes procuravam fortalecer a coesão e o trabalho de equipa dentro da companhia, envolvendo toda a gente nas operações como um elemento único, onde todos estavam informados sobre os objetivos da companhia e sobre as tarefas que tinham de executar. Para conseguir isto, os oficiais procuravam conhecer os seus subordinados para serem capazes de responder às suas necessidades, ganhando o seu respeito através da lealdade e da disciplina.

4.4.1. Discussão dos resultados obtidos face às perspetivas de outros autores

Os resultados vão de encontro aos de outras investigações que também utilizaram o modelo de Rouco (2012) como base para a caracterização da liderança de comandantes/líderes em situações de combate.

Relativamente aos estudos de Pinto (2014), verifica-se que foram identificadas competências em comum entre Amílcar Cabral, líder do PAIGC que operava na Guiné, e os oficiais das CArt que atuavam no mesmo território. São elas a capacidade para resolver problemas, a flexibilidade e a adaptabilidade, a orientação para as relações humanas e dar o exemplo. A existência destas competências na liderança em Amílcar Cabral pode significar que estas eram características fundamentais para um líder ter sucesso no TO da Guiné. De notar no entanto que o papel de Amílcar Cabral como líder é muito diferente do dos Oficiais das CArt.

Os resultados obtidos na presente investigação vão também de encontro a certas competências identificadas por Ramos (2014) no seu trabalho. São elas a orientação para a missão, um estilo de liderança participativo onde há envolvimento dos subordinados e a coesão e trabalho de equipa. Como estas competências foram identificadas em forças de

comandos que são projetadas para cenários internacionais, onde se constata muitas vezes a presença de forças insurgentes, podem estas ser essenciais para os comandantes/líderes que são projetados para um território estrangeiro, onde as forças opositoras possuem um carácter insurgente.

Esta investigação obteve resultados que semelhantes aos de Máquina (2016). Ao aplicar o modelo referido anteriormente, identificou também como competências mais significativas para um oficial a tomada de decisão, a coesão e trabalho de equipa, a liderança participativa, orientação para as pessoas, aptidão técnica-profissional e orientação para a tarefa. Isto vem reforçar os resultados obtidos para a liderança dos oficiais dos CArt através do modelo em questão.

Para finalizar, verifica-se que os resultados obtidos para os oficiais das CArt são idênticos aos obtidos por Marques (2017) para os subalternos dos comandos em operações de combate. Através do modelo de competências em questão, obtiveram-se novamente resultados como a tomada de decisão, aptidão técnica e profissional, capacidade para resolver problemas, coesão e trabalho de equipa, flexibilidade e adaptabilidade. Este facto fortalece mais uma vez que estas competências são importantes para oficiais que juntamente com os seus homens enfrentam forças insurgentes.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Enquadramento

Neste capítulo irá ser averiguada o cumprimento dos objetivos definidos no início da investigação, bem como as respostas às questões condutoras da mesma. Com base nos resultados obtidos a partir do trabalho de campo é agora possível responder às perguntas derivadas, e com estas respostas, chegar às conclusões sobre a pergunta de partida, conseguindo assim caracterizar a liderança praticada pelos oficiais nas Companhias de Artilharia em operações na Guiné durante a Guerra do Ultramar.

5.2. Resposta às perguntas derivadas

Em resposta à primeira pergunta derivada **“Quais as competências pessoais e cognitivas que caracterizavam os oficiais das Companhias de Artilharia na Guiné?”** podemos concluir que os oficiais das CArt consideravam importante revelar as características pessoais e conhecimentos que lhes permitiam ter sucesso tanto a nível operacional como a nível das relações humanas dentro das suas companhias. Durante as operações, revelavam grandes índices de aptidão profissional no que toca à técnica e à tática, flexibilidade e adaptabilidade, orientação para a missão, capacidade para resolver problemas, orientação para as relações humanas, comando e direção, coesão e trabalho de equipa e desenvolvimento dos outros.

Relativamente à segunda pergunta derivada **“Quais os traços que um líder deveria possuir durante as operações?”** é possível concluir que durante as operações, os oficiais deveriam evidenciar características que lhes permitissem conduzir as ações dos seus subordinados da forma mais correta e consciente possível para cumprir a missão que lhes foi confiada. Para conseguirem atingir isto deveriam ter uma grande capacidade de decisão para dirigir a sua companhia e impedir a quebra do ímpeto e dúvidas na execução. Mas para ter esta capacidade de decisão, era necessário possuir também a coragem necessária para as tomar e para estar no combate, a capacidade de resistência face às exigências do TO para permitir um raciocínio consciente e claro, e a competência associada à prática das funções de comandante de companhia ou grupo de combate. Outro traço essencial que tinha de ser evidenciado era a lealdade do comandante para com os seus subordinados, pois só assim podia garantir que os seus homens o seguiam para ações onde o risco de perder a vida era elevado.

Quanto à terceira pergunta derivada **“Quais os princípios com mais realce na liderança das companhias de artilharia?”** é possível concluir que os oficiais das CAr orientavam a sua liderança para o exemplo que davam, tanto nas operações que conduziam como na postura que tinham perante os desafios que a guerra lhes colocava. No desempenho das suas funções, os oficiais confiavam na sua proficiência técnica e tática para conduzir as ações das suas unidades, tomando as decisões corretas e oportunas para as situações com que se deparavam. Para garantir o cumprimento da missão à sua responsabilidade, estes comandantes procuravam manter os seus subordinados informados, pois acreditavam que cada um dos militares tinha de saber exatamente o que iam encontrar no mato. Isto era uma forma de também assegurar que a tarefa era compreendida, sendo depois fiscalizada e cumprida, outro princípio pelos quais os oficiais se regiam. Por fim, notava-se um esforço dos oficiais para conhecer os seus homens, para saber quais os seus problemas e inquietações e conseguirem cuidar do seu bem-estar. Este princípio, para além de desenvolver o respeito e o espírito de corpo da unidade, permite que a mesma se mantenha em condições para combater eficazmente.

No que diz respeito à quarta pergunta derivada **“Como é que os diferentes estilos de liderança influenciavam o desempenho das companhias em contexto operacional?”** verifica-se que a maior parte dos oficiais levava a cabo uma liderança com espaço para o debate de ideias e soluções, assumindo um estilo participativo de liderança. A razão para este comportamento prende-se com as próprias exigências da guerra, onde uma unidade só tem sucesso se for coesa e trabalhar em equipa para resolver os problemas. Embora a decisão final fosse do comandante, este podia por vezes contar com a opinião de outros que já tinham mais experiência de combate, que conheciam a forma de atuar do inimigo e o terreno. A ideia de que o comandante em tempo de guerra tem uma postura quase ditatorial perante os seus homens, é na sua generalidade refutada pelos oficiais das CAr.

Quanto à quinta pergunta derivada **“Quais as qualidades evidenciadas em louvores referentes à época?”** conclui-se que embora todas as competências levantadas nesta dimensão aparecessem em mais de metade das entrevistas, destacam-se a capacidade de combate dos oficiais durante as operações e a disciplina, tanto da sua pessoa como a que incutiam na sua companhia.

5.3. Resposta à pergunta de partida

Depois das perguntas derivadas terem uma resposta, é possível agora chegar à resposta da pergunta de partida **“Como é caracterizada a liderança dos oficiais**

subalternos e capitães das Companhias de Artilharia durante a guerra na Guiné (1963-1974)?”. A liderança destes oficiais pode ser caracterizada pela forma como estava orientada para o cumprimento das missões que tinham e para a forma como se relacionavam com os seus subordinados.

No que concerne às suas missões, que englobavam tanto ações de combate como apoio às populações guineenses, a liderança dos oficiais estava sustentada no exemplo que davam. Este exemplo era sustentado pela a sua proficiência técnica e tática, que revelava a sua competência e aptidão técnica e profissional, e na tomada de decisões de forma correta e oportuna, possível através de traços como a capacidade de decisão e capacidade de resistência. A conjugação da proficiência técnica e tática e a capacidade para tomar decisões corretas e oportunas conferia-lhes uma grande flexibilidade mental e adaptabilidade face a situações mais complicadas. Este conjunto de princípios, traços e competências, associado também à sua coragem para combater e tomar decisões e à sua capacidade de combate fortalecia o seu comando e direção.

Quanto à sua relação com os subordinados, estes oficiais procuravam praticar uma liderança orientada para as relações humanas, onde existia o esforço para se conhecer os homens que tinham sob o seu comando, onde havia a preocupação para com o seu bem-estar. Era uma liderança que procurava o desenvolvimento dos subordinados baseado na lealdade, para que se tornassem capazes de cumprir as missões nas melhores condições possíveis, como uma equipa coesa, onde todos sabiam o que fazer e onde as suas opiniões e ações eram valorizadas. Só com um grupo coeso, onde existia respeito, disciplina e lealdade associados à capacidade e proficiência para combater, é que um comandante conseguia verdadeiramente ser um líder nas CArt em operações na Guiné.

5.4. Reflexões finais

A Guerra de África testou a capacidade do Exército Português de se adaptar a cenários e tipologias de conflitos diferentes daquele para o qual estava preparado. No entanto, mesmo com todas as dificuldades que teve conseguiu mesmo assim cumprir as suas missões em solo africano, tendo sido mesmo considerado uma referência no âmbito da contra-subversão.

Mas não foi só a doutrina que aplicámos que teve ser adaptada. A liderança praticada pelos oficiais tinha de se adequar à realidade que enfrentavam. Dentro das companhias que estavam em operações (o elemento base do dispositivo português na guerra), os capitães e subalternos tiveram que conduzir os seus homens ao longo das comissões, quer seja no dia-

a-dia no quartel, como durante as comissões de combate. No caso das CART da Guiné, os oficiais faziam uso do seu exemplo e dos seus conhecimentos para conseguirem cativar os seus homens a cumprirem com os objetivos existentes, que na sua realidade se traduzia, no cumprimento das suas missões. Era neles que os homens confiavam, em quem depositavam as esperanças de sucesso. De todo o trabalho realizado juntos destes homens, foi possível chegar ao modelo de competências para o Oficial das CART exposto no Quadro n.º 16.

Quadro n.º 16 - Modelo de competências para os Oficiais das CART na Guiné (1963-1974)

Modelo de competências para os Oficiais das CART na Guiné (1963-1974)				
Dimensões				
Competências Pessoais ou Cognitivas	Traços de Personalidade	Princípios de Liderança	Estilos de Liderança	Qualidades evidenciadas em louvores da época
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade • Coesão e trabalho de equipa • Desenvolvimento dos outros • Orientação para as relações humanas • Capacidade para resolver problemas • Aptidão técnica e profissional • Orientação para a missão • Comando e direção 	<ul style="list-style-type: none"> • Coragem • Capacidade de decisão • Capacidade de resistência • Competência • Lealdade 	<ul style="list-style-type: none"> • Sê proficiente técnica e tacticamente • Toma decisões corretas e oportunas • Dá o exemplo • Conhece os teus colaboradores e cuida do seu bem-estar • Mantém os teus colaboradores informados • Assegura-te que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida 	<ul style="list-style-type: none"> • Participativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Capacidade de combate

Fonte: Elaboração própria.

Das dificuldades por que passaram juntos, surgiu o respeito, a consideração e muitas vezes uma lealdade inabalável que nos dias de hoje, passados quase 60 anos, ainda é notória. Muitos oficiais eram vistos não só como comandantes, que apenas davam ordens, mas como a referência da companhia, alguém que se preocupava com os homens e muitas vezes, os colocava à frente dos seus próprios interesses. Aquela figura, que embora exigente e disciplinadora, atendia às necessidades dos seus homens e os aconselhava.

Embora Portugal não tenha ganho a guerra, isso não significa que dela não se possa retirar aprendizagens. No âmbito da liderança, a Guerra do Ultramar constitui o último

conflito onde Portugal esteve envolvido como parte beligerante, pelo que pode representar um poço de conhecimento no que toca à liderança praticada em tempos de guerra. Esta investigação procurou aproveitar as vivências de quem viveu a guerra na primeira pessoa, dando-lhes uma voz que de certo se torna útil para complementar a formação dos futuros oficiais do Exército Português.

5.5. Confirmação dos objetivos da investigação

Com base nas respostas às perguntas derivadas, e por conseguinte à pergunta de partida, podemos então confirmar que se cumpriram os objetivos da investigação. Foram identificados com sucesso quais as competências pessoais ou cognitivas, os traços de personalidade, os princípios de liderança e os estilos de liderança que permitem caracterizar a liderança praticada pelos oficiais dentro das CArt em operações, sendo ainda identificadas qualidades que há época eram consideradas louváveis neste âmbito. Para além disso, conseguiu-se desenvolver um modelo de análise com as competências, traços, princípios, estilos de liderança e qualidades da época que pode ser utilizado em investigações futuras.

5.6. Limitações de investigação e desafios para futuras investigações

A principal limitação desta investigação foi a dificuldade de conseguir uma amostra mais representativa. Esta limitação prende-se para além da especificidade da tipologia de Unidade estudada nesta investigação, com a dificuldade por vezes de estabelecer o contacto com os entrevistados ou a disponibilidade dos mesmos, sendo esta afetada por causas diversas.

Como desafios para futuras investigações, propõe-se uma caracterização da liderança praticada noutro tipo de unidade em operações no Ultramar, por exemplo nas unidades de Artilharia de Campanha, algo bastante interessante para a Artilharia Portuguesa. Para além disso, o estudo do comando do Oficial de Artilharia em diferentes cenários permitiria a elaboração de um manual ou livro sobre a epistemologia do comando e liderança do Oficial de Artilharia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fontes de Arquivo:

PT/AHM/FO/2/2/179/3

PT/AHM/FO/2/4/79/2

PT/AHM/FO/2/4/79/3

PT/AHM/FO/2/4/81/4

PT/AHM/FO/2/4/82/7

PT/AHM/FO/2/4/82/8

PT/AHM/FO/2/4/120/3

PT/AHM/FO/2/4/120/5

PT/AHM/FO/2/4/128/7

PT/AHM/FO/2/4/314/7

Obras consultadas:

Academia Militar [AM] (2016). *Normas de Execução Permanente 522/1ª/20JAN16/AM*.

Lisboa: Academia Militar.

Afonso, A. & Gomes, C. M. (1998). *Guerra Colonial: Angola, Guiné e Moçambique*.

Lisboa: Diário de Notícias.

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles, and Their Relevance to Educational Management. *Management*. 5, 6-14.

American Psychological Association [APA] (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: APA.

Azevedo, C. E. F. A., Oliveira, L. G. L., Gonzalez, R. K. & Abdalla, M. M. (2013). A Estratégia da Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (pp.1-16)*. Brasília/DF.

Bacelar, S. (2000). *A Guerra em África 1961-1974: Estratégias adotadas pelas Forças Armadas*. Porto: Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto e Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1998). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. In Hickman, G. R. (Eds.), *Leading organizations –*

- Perspectives for a new era (pp. 135-140). Thousand Oaks, London and New Dehli: SAGE Publications.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e valorização de competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bungay, S. (2011). The executive's trinity: management, leadership – and command. *The Ashridge Journal*. 35-39.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Burns, J. M. (1998). Transactional and Transforming Leadership. In Hickman, G. R. (Eds.), *Leading organizations – Perspectives for a new era* (pp. 133-134). Thousand Oaks, London and New Dehli: SAGE Publications.
- Byham, W. C. & Moyer, R. P. (1996). *Using competencies to build a successful organization*. Pittsburgh: Development Dimensions International, Inc.
- Calheiros, J. M. (2010). *A última missão*. Lisboa: Caminhos Romanos.
- Cann, J. (2005). *Contra-subversão em África. Como os portugueses fizeram a guerra em África – 1961 – 1974*. (2ª Ed.). Lisboa: Prefácio.
- Cherry, K. (2019). What is Laissez-Faire Leadership? The Pros and Cons of the Delegative Leadership Style. *Verywell Mind*. Acedido em 30 de março em <https://www.verywellmind.com/what-is-laissez-faire-leadership-2795316>
- Cooper, J. N. (2018). *The Influence of Emotional Intelligence and Personality Traits on Effective Leadership*. Tese de Doutoramento em Filosofia, Department of Human Resources Development and Technology, University of Texas, Tyler.
- Cote, R. (2017). Vision of Effective Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 14 (4), 52-63.
- Couto, A. C. (1989). *Elementos de estratégia – apontamentos para um curso (Volume II)*. Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. In *Educar*, 20 (24), 213-225
- Ejército de Tierra [ET] (2012). *Los valores en el Ejército de Tierra*. Retirado de <http://www.ejercito.mde.es/en/personal/valores/index.html>.
- Estado Maior do Exército [EME] (1963a). *O Exército na guerra subversiva I – Generalidades*. Lisboa: EME, Reservado.
- Estado Maior do Exército [EME] (1963b). *O Exército na guerra subversiva II – Operações contra bandos armados e guerrilhas*. Lisboa: EME, Reservado.

- Estado Maior do Exército [EME] (1988). *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África (1961-1974), 1º volume, Enquadramento Geral*. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- Estado Maior do Exército [EME] (1989). *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África (1961-1974), 3º volume, Dispositivo das Nossas Forças - Guiné*. Lisboa: Estado Maior do Exército
- Ferraris, V. A. (2015). Lead from the front: Participative leadership. *The Journal of Thoracic and Cardiovascular Surgery*. 150 (6), 1413-1415.
- Fox, T. (2013). Developing leadership principles. *The Washington Post*. Acedido a 20 de março de 2019 em https://www.washingtonpost.com/national/on-leadership/developing-leadership-principles/2013/02/07/3ddf61e2-7171-11e2-ac36-3d8d9dcaa2e2_story.html?noredirect=on&utm_term=.eaa46a7d260d.
- Galvin, R. (2015). How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building consumption research produce reliable knowledge? In *The Journal of Building Engineering*. 1, 2-12.
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: high impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*. 17 (3), 212-224.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Review of International Comparative Management*. 18 (1), 18-30.
- Garcia, F. P. (2000). *Guiné 1963 – 1974: Os Movimentos Independentistas, o Islão e o Poder Português*. Lisboa: Comissão Portuguesa de História Militar e Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Garcia, F. P. (2010). *Da guerra e da estratégia a nova polemologia*. Lisboa: Prefácio.
- Garcia, F. P. (2007). Descrição do fenómeno subversivo na atualidade. A estratégia da Contra-subversão. Contributos Nacionais. *Estratégia*. 17, 113-182.
- Giles, S. (2016). The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World. *Harvard Business Review*. Acedido a 6 de abril de 2019 em <https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world>.
- Guedes, T. F. A. M., Borges, R. M. C., Pereira, C. M. C., Valente, A. J. T. V. & Alves, R. M. S. (2017). O Movimento e Manobra na campanha militar do Teatro de Operações da Guiné-Bissau (1963-1974). Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS EXE

- A/S, Departamento de Estudos Pós Graduated, Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. In *Field Methods*, 18 (1), 59-82. Doi: 10.1177/1525822X05279903.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*. 23, 26-34.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: a critical introduction*. 4ª Edição. Oxford: Oxford University Press.
- Hoffman, D. C (2017). *Charismatic Leadership*. In Poff, D. & Michalos, A. (Eds.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*. Ottawa: Springer International Publishing.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hunt, T. & Fedynich, L. C. (2018). Leadership: Past, Present and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*. 8 (2), 20-26. doi: <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Hunt, J., & Fitzgerald, M. (2018). Styles of Leadership. In Muenjohn, N., McMurray, A., Fernando, M., Hunt, J., Fitzgerald, M., McKenna, B., Intezari, Ali., Bankins, S., & Waterhouse, J. *Leadership and Global Perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jian, G. & Fairhurst, G. T. (2017). Leadership in Organizations. In Scott, C. R. & Lewis, L. (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. doi: 10.1002/9781118955567.wbieoc124.
- Khan, I., & Nawaz, A. (2016). A comparative analysis of leadership theories: a review. *Gomal University Journal of Research*. 4, 20-30.
- King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*. 15 (2), 43-56. doi: <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>.
- Máquina, D. J. (2016). *Modelo de Gestão de Competências de Liderança para as Forças Armadas Angolanas*. Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Liderança – Pessoas e Organizações, Departamento de Estudos Pós-Graduados, Academia Militar, Lisboa.

- Marques, F. A. A. (2017). *A Importância da Formação dos Comandos para o seu Empenhamento em Situações de Combate*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competences rather than for intelligence. *American Psychologist Journal*. 20, 321-333.
- Mckenna, A. (2013, 12 de dezembro). *Combat effectiveness*. Retirado de <https://www.britannica.com/topic/combat-effectiveness>.
- Nogueira, A. I. C. (2015). *Capitães do Fim*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. Acedido a 2 de abril de 2019 em <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- North Atlantic Treaty Organization [NATO] (2014). *AAP-6 – NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)*. Brussels: NATO Standardization Agency (NSA).
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7ª Edição). Los Angeles: SAGE Publications.
- Pinto, W. (2014). *Caracterização do Comando e Liderança de Amílcar Cabral*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia, Academia Militar, Lisboa.
- Pires, N. C. B. L. (2013). *O Comando Holístico da Guerra: Wellington, Spínola e Petraeus*. Tese de Doutoramento em História, Defesa e Relações Internacionais, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Ramos, A. (2014). *Caracterização da Liderança e Coesão nas Subunidades do Centro de Tropas Comandos durante a Preparação e Projeção de uma Força Nacional Destacada*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações – Teoria e Práctica* (1ª Edição). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Ribeiro, J., Souza, F. N. & Lobão, C. (2018). Saturação da Análise na Investigação Qualitativa: Quando Parar de Recolher Dados?. In *Revista Pesquisa Qualitativa*. 6 (10), 3-7.
- Robert, R. (2018). Twelve Principles of Modern Military Leadership. *NCO Journal*, 1-8.

- Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de Doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Silva, J. P. M. (2012). *A Artilharia na Guerra de África (1961-1974): Um estudo em torno da mobilização das unidades de Artilharia*. Trabalho de Investigação Aplicada, Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Artilharia, Academia Militar, Lisboa.
- Sinani, F. (2016). *The Effects of Participative Leadership Practices on Job Satisfaction for Highly Skilled Virtual Teams*. Tese de Doutoramento em Filosofia, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, Minneapolis.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M. (1997). Competency Assessment Methods. In Bassi, L. J. & Russ, D. (Eds.), *What Works: Assessment, Development and Measurement*. Alexandria: American Society for Training & Development.
- Syroit, J. (1996). Liderança Organizacional. In Marques, C.A & Cunha, M. P. (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (pp. 237-275). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Taylor, R. L. (2018). *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. New York: Routledge.
- United States Army [USArmy] (1983). *FM 22-100 - Military Leadership*. Washington, DC: United States Government Printing Office.
- University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership [CSIL] (2017). *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review*. Cambridge: Cambridge Institute for Sustainability Leadership.
- Vaz, N. M. (2003). *Guiné 1968-1973: Soldados de uma vez, sempre soldados!*. Lisboa: Tribuna.
- Vieira, B. (2002). *Liderança Militar*. Academia Militar, Estado-Maior do Exército, Lisboa.
- Walliman, N. (2011). *Research Methods – The Basics*. London & New York: Routledge.
- Weber, M. (1964). *The Theory of Social Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1968). *Economy and Society* (Vol I). New York: Bedminster.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3a edição). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

APÊNDICE A – MODELO METODOLÓGICO DE INVESTIGAÇÃO

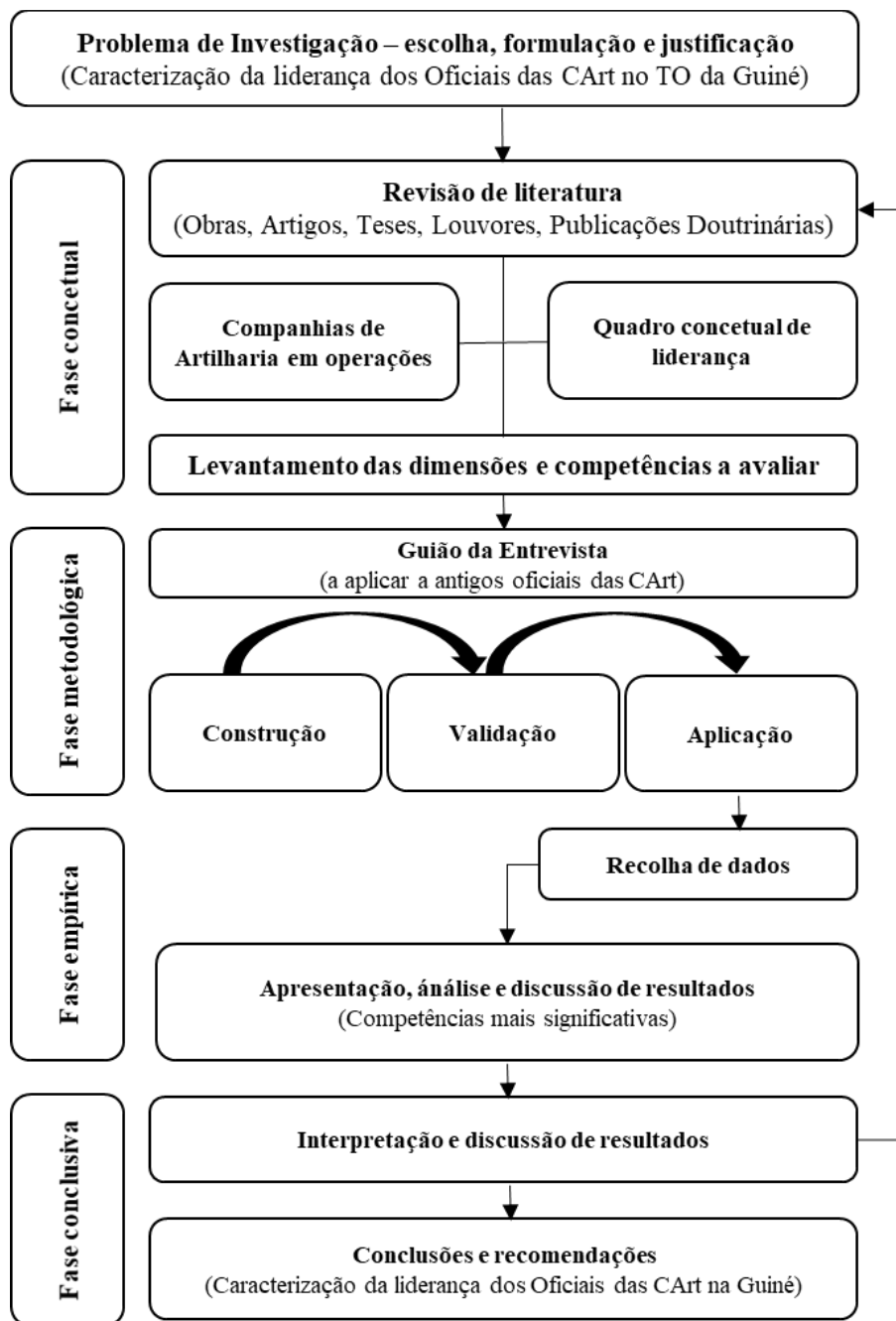


Figura n.º 9 - Modelo metodológico utilizado.

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE B – OS MOVIMENTOS NACIONALISTAS AFRICANOS

Com o fim da 2ª Guerra Mundial, o mundo assistiu a uma série de mudanças no panorama internacional. Assistiu-se à criação da Organização das Nações Unidas (ONU) e à divisão do mundo em dois blocos militares, políticos e ideológicos. De um lado, o Ocidente, com os Estados Unidos da América (EUA) em destaque, e o Leste, de onde se destava a União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) (Bacelar, 2000).

O novo contexto internacional levou ao reaparecimento de ideais nacionalistas das elites africanas, que, reunidas na V Conferência Pan-africana em 1945, “definiram o conceito de *“negritude”*, posição de identidade cultural e política que pretendia atingir, com a rapidez possível, a total independência dos territórios contidos nas fronteiras que em Berlim haviam sido traçadas” (Bacelar, 2000, p. 33). Estes movimentos ideológicos, aos quais se associaram também países do Oriente, culminaram na Conferência de Bandung em abril de 1955. Nesta, é “consagrado o dever de todos os povos libertados ajudarem os ainda dependentes a alcançar a sua soberania. Foi aí também considerado o colonialismo como um mal ao qual era preciso pôr fim rapidamente” (Garcia, 2000, p. 51). Esta conferência aumentou o ímpeto dos movimentos de conscientização africana, de onde surgiram novas conferências que reforçaram ainda mais estes ideais. Destas, destaca-se, a terceira Conferência dos Povos Africanos, realizada no Cairo em março de 1961 onde a independência de todas as colônias portuguesas em África foi reclamada (Garcia, 2000).

APÊNDICE C – EUA, URSS e ONU.

É errado pensar que os movimentos africanos ganharam força apenas por si próprios. Estes foram sendo apoiados/influenciados por agentes externos, de onde se destacam os EUA, a ONU e a URSS. Após a 2ª Guerra Mundial, a divisão do mundo em dois blocos levou à chamada “Guerra Fria”.

Depois da 2ª Guerra Mundial, os EUA cedo mostraram a sua reprovação face à posse de colônias por Portugal em África. O apogeu deste pensamento é atingido em 1960 com a “eleição de John Kennedy para Presidente dos EUA, personalidade em cujo o programa de ação de política se incluía o apoio aos movimentos emancipalistas [...] também relevante pelas movimentações internacionais que pretendiam pressionar Portugal a conceder a independência às suas Províncias Ultramarinas” (Bacelar, 2000, p. 37). Para além disso, esta política americana traduziu-se em pressões como “a atitude financeira diretamente a UPA e, por outro lado, o retirar do auxílio à divisão portuguesa da NATO” (Garcia, 2000, p. 64).

Relativamente à ONU, existiu uma grande esforço da ONU para que os países seguissem a sua política anti-colonial, sendo o seu apoio às independências dado expressamente em 14 de dezembro de 1960 quando a Assembleia Geral adotou a “Declaração para a Independência aos Povos e Países Coloniais”, definindo que a independência é um direito que deveria ser obtido de imediato (Garcia, 2000).

Por fim, no que toca à URSS, esta procurou “introduzir em África toda a sua influência, aliando –se aos movimentos separatistas das colónias, em nome do movimento proletário internacional” (Garcia, 2000, p. 66). A sua influência traduzia-se nos planos ideológico, económico e militar. A nível ideológico, a União soviética procurava doutrinar os líderes das colónias nas suas Universidades; a nível económico procurava colocar nos mercados os seus produtos e controlar a produção e comercialização de recursos naturais; a nível militar, a sua penetração tinha como base acordos bilaterais secretos que englobavam a venda de material e formação de pessoal (Garcia, 2000).

APÊNDICE D – EVOLUÇÃO DO CONFLITO NA GUINÉ.

Os primeiros movimentos independentistas na Guiné começaram a partir de 1958, com a fundação da União Popular da Guiné (UPG), à qual seguiram outros do mesmo cariz, como o Movimento de Libertação da Guiné (MLG) e a Frente de Libertação para a Independência da Guiné (FLING). Porém, deve ser destacado devido à sua influência na guerra o Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC), fundado em 1959 por Amílcar Cabral e a quem se atribui o protagonismo da luta armada pela independência na Guiné (EME, 1988).

As primeiras ações terroristas são efectuadas pelo MLG em 1961 em S. Domingos, e uns dias depois em Susana e Varela, marcando assim o início das ações subversivas dos grupos revoltosos. Segundo o EME (1988), em 1962, o PAIGC começa a utilizar armas nas suas operações e intensifica a sua propaganda e aliciamento das populações no Sul, sendo que em 1963 começaram os ataques às tropas portuguesas e o alastramento da sua influência para o Norte e Este. Em 1964 consegue alastrar-se até ao Senegal, que faz fronteira a Norte com a Guiné, conseguindo assim criar condições para poder ter as suas bases logísticas no país vizinho, sendo desta forma, inacessíveis aos portugueses à luz do Direito Internacional. Nos anos seguintes, a sua influência militar foi alastrando a novas áreas, sendo o PAIGC sempre apoiado por outros países com destaque para a URSS, a Guiné-Conakri e o Senegal (os dois últimos países vizinhos da Guiné) (Garcia, 2000).

Durante os anos seguintes, o PAIGC foi sendo fornecido de melhor armamento, dispondo de maiores efectivos, melhorando o seu treino e as suas formas de atuação. Melhorou também “as suas formas de atuação. Pela colocação constante de engenhos anticarro e antipessoal em todos os itinerários por onde se deslocavam as nossas forças e pela frequente flagelação dos meios terrestres, aéreos e navais que tinham de atuar na Província” (EME, 1988, p. 118). O PAIGC atingiu o auge da sua atuação em 1973, quando adquiriu os mísseis terra-ar SA-7, também conhecidos por *Strella*, o que veio a limitar a atuação da forças aérea portuguesa na região (EME, 1988).

APÊNDICE E – O TEATRO DE OPERAÇÕES.

A Guiné está situada na costa ocidental de África, entre o Cabo Roxo e a Ponta do Cagete, estando limitada a norte pelo Senegal, a sul e este pela República da Guiné e a oeste pelo Oceano Atlântico. É constituída por uma parte continental, englobando as ilhas de Jeta, Pecixe, Bissau, Bolama, Como e Melo, que estão apenas separadas do continente por estreitos canais e uma parte insular formada pelo arquipélago dos Bijágos (EME, 1989). Administrativamente, a Guiné estava dividida em nove Concelhos: Cacheu (com sede em Teixeira Pinto), Bissorã, Farim, Bafatá, Gabú (com sede em Nova Lamego), Bissau, Mansoa, Bolama e Catió; e três Circunscrições: São Domingos, Fulacunda e Bijágos (com sede em Bubaque).

Este TO não apresenta grandes elevações, sendo apenas de notar pequenas zonas na região do Boé onde algumas elevações se aproximam dos 300 metros (EME, 1989). De notar sim são os seus cursos de água. Os principais rios da Guiné são o Cacheu, o Mansoa, o Geba, o Corubal, o Buba, o Tombali, o Cubijã e o Cacine, que separam o território em duas zonas, o litoral e o interior (Bacelar, 2000). No litoral, com a praia-mar, o mar invade os cursos dos rios e cria uma rede complicada de inúmeros canais. O interior é constituído por cursos de água de caudal variável que se enchem com as chuvas intensas da região, provocando cheias (Bacelar, 2000).

O clima da Guiné é quente e húmido, agregando sempre “o calor à humidade, criando um ambiente insalubre, depauperante para quem nele se desloca” (Bacelar, 2000, p. 54). Na região existem duas estações naturais: a seca, de Novembro a Maio; e a das chuvas, de Junho a Outubro. (EME, 1989).

Estas características do terreno permitem a existência de uma fauna e flora características na Guiné. A sua fauna é constituída por espécies tropicais como hipopótamos, crocodilos, gazelas, entre outros. As condições naturais existentes permitem ainda o

desenvolvimento das espécies que representam vários perigos para o homem como cobras e insectos venenosos e mosquitos portadores de doenças graves (EME, 1989). A sua flora é separada em três zonas: a litoral, a de transição e a do interior. No litoral abundam os palmares e mangais ou tarrafo. A transição é coberta por floresta em quase toda a sua extensão. No interior abundam as savanas e arbustos de pequeno porte (Bacelar, 2000).

A população da Guiné é caracterizada pela diversidade de etnias existente, divididas em dois agrupamentos: os Paleo-Sudaneses e os Neo-Sudaneses (Bacelar, 2000). Na primeira divisão enquadram-se os Balanta, Felupe, Cassanga, Baiote, Brama, Manjaco, Papel, Bijagó, Beafada, Nalu, Baga, Landume, Pajadincas e Tandas; a segunda divisão engloba os Mandingas, Saracolés, Bambarãs, Jacancas, Sossos, Jalancas e Fulas (que ainda se dividem em Forros, Pretos, Fulas, Boencos e Tucorores) (Bacelar, 2000). A maior parte da população habitava nos concelhos de Bissau, Bafatá, Cacheu e Gab (EME, 1989)

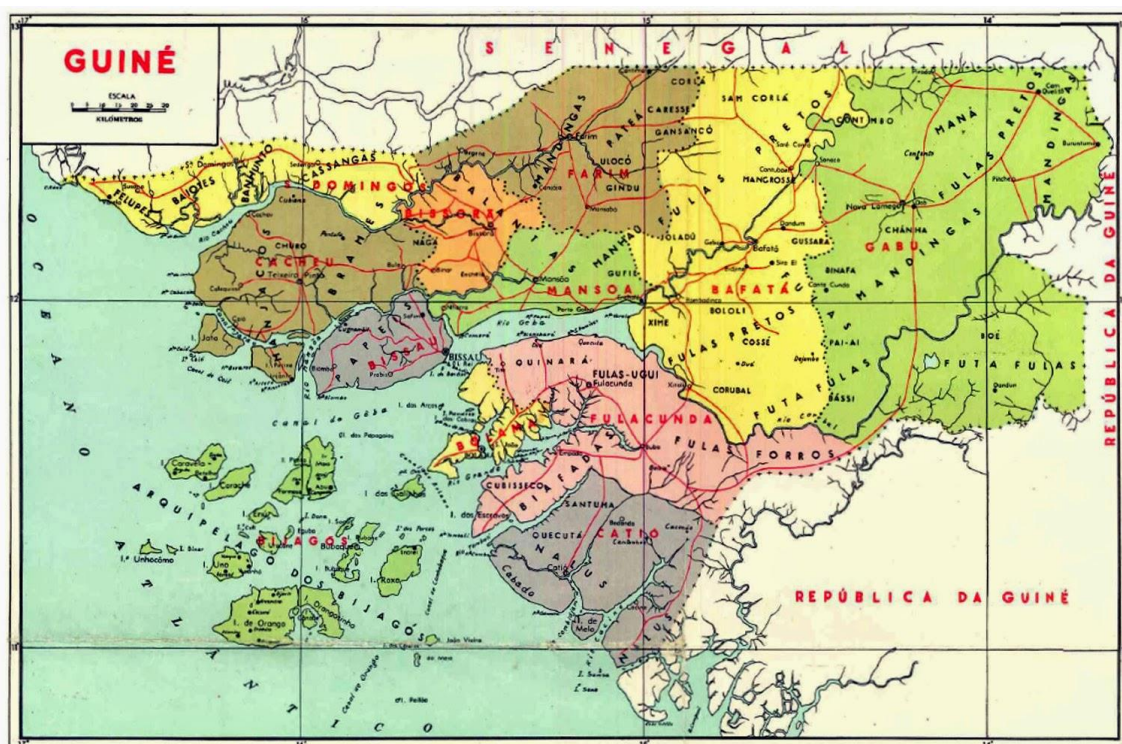


Figura n.º 10 - Mapa da Guiné há época, com a sua divisão administrativa e dispersão de etnias.

Fonte: <https://blogueforanadaevaotres.blogspot.com/>

APÊNDICE F – DISPOSITIVO DAS FORÇAS PORTUGUESAS NA GUINÉ.

Na Guiné o Exército articulava-se sob o Comando Territorial Independente da Guiné (CTIG), estando o território dividido em três áreas, a Zona Litoral Norte, a Zona Litoral Sul

e a Zona Leste. As características naturais do terreno e as facilidades concedidas pelos Estados vizinhos para o PAIGC aí estabelecerem as suas bases tornavam o dispositivo português mais vulnerável “a infiltrações de grupos guerrilheiros e a ações armadas desencadeadas do exterior, o que determinou a adoção de soluções estruturais próprias” (Bacelar, 2000, p. 84).

Quando o Marechal António de Spínola assumiu os cargos de Governador e de Comandante-Chefe, aplicou-se então uma nova estratégia na Guiné que passava por uma manobra contra-subversiva que “visava o sector da manobra militar, o da promoção sócio-económica e o da manobra psicológica” (Garcia, 2000, p. 192), estando todas eles interligados. Segundo Bacelar (2000), esta manobra refletiu-se na estrutura de comando e controlo do Exército, onde a direção das operações foi centralizada no Comando Chefe; constituíram-se os Comandos Operacionais (COP) e Comandos de Agrupamento Operacionais (CAOP), que podiam englobar zonas, sectores e subsectores ou serem de carácter temporário; e as Zonas de Intervenção do Comando Chefe (ZICC), em áreas com pouca população onde as Unidades aí aquarteladas ficavam mais isoladas e sujeitas a ataques por parte dos guerrilheiros.

APÊNDICE G – MODELO DO *ICEBERG* DE SPENCER E SPENCER (1993).

Seguindo a lógica de Spencer (1997) que considera que existem características mais fáceis de desenvolver do que outras, Spencer e Spencer (1993) desenvolveram um modelo baseado numa analogia do *iceberg*.

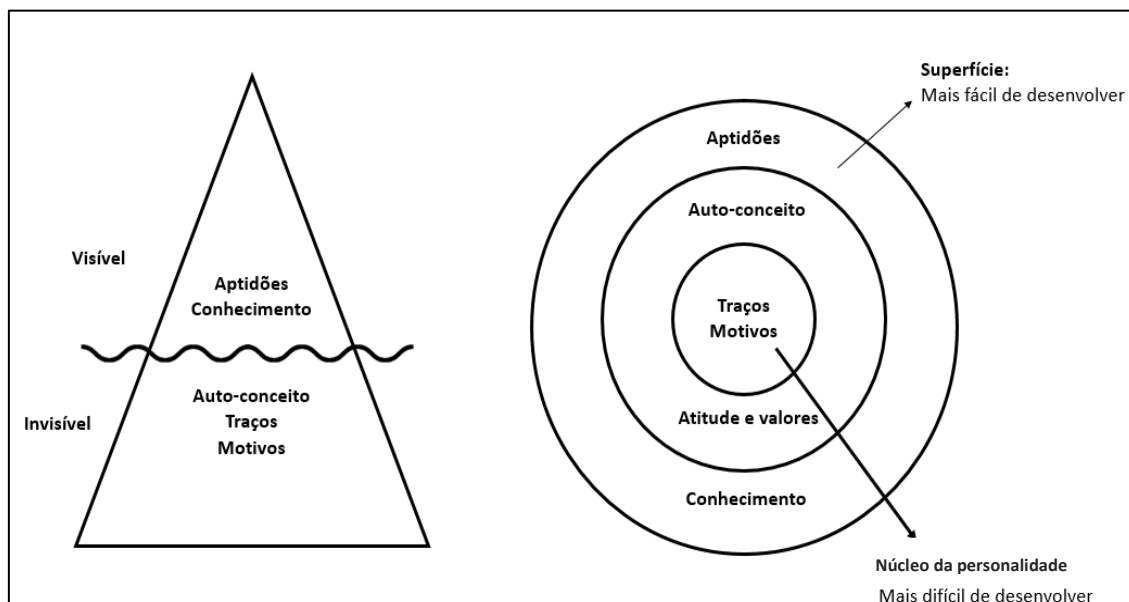


Figura n.º 11 - Modelo do *Iceberg*.

Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993).

Neste modelo os autores separam as competências dos atributos pelas diferentes partes do *iceberg*. Na parte visível do *iceberg*, ou seja aquela que se encontra fora de água, encontram-se as competências mais fáceis de desenvolver (Aptidões e Conhecimentos). Na parte invisível, ou submersa do *iceberg*, encontram-se os traços, motivos e auto-conceito. Este modelo consitiu um ponto de partida o desenvolvimento de modelos de competências e levou as organizações a empregarem elementos com os motivos e traços pretendidos e desenvolver as suas aptidões e conhecimentos com vista à função que vão desempenhar (Spencer, 1997).

APÊNDICE H – DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS E DIMENSÕES EM ESTUDO.

Quadro n.º 17 - Descrição das categorias e dimensões em estudo.

Categoria	Definição
Dimensão 1: Competências Pessoais ou Cognitivas	
Auto-controlo	Existe controlo das emoções quando confrontado com a oposição dos outros ou sob condições de esforço, transmitindo calma aos subordinados.
Flexibilidade e adaptabilidade	Adapta-se eficazmente à diversidade de situações em permanente transformação e as regras e procedimentos consoante a situação para cumprir os objetivos organizacionais, pensando antecipadamente sobre novos dados e realidades.
Determinação e perseverança	Existe o esforço árduo pela consecução dos objetivos, não esmorecendo perante a exigência dos esforços físicos, intelectuais, etc.
Consideração	Há um ambiente de confiança mútua e respeito pelas ideias dos outros de forma a conhecê-los, perceber as necessidades e preocupar-se com expectativas.
Transparência	É franco e aberto com os outros, admitindo erros ou falhas, enfrentando e corrigindo de imediato, o comportamento pouco ético dos outros.
Carisma	Há um sentimento de referência, que espelhe valores, crenças e culturas, inspirando os outros e constituindo um exemplo a seguir.
Abertura à multiculturalidade	Trabalhar em equipas multi e interculturais, respeitando crenças, valores organizacionais, que os leva ao sucesso.
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	Avalia, reconhece e valoriza o desempenho eficaz dos subordinados na busca do sucesso.
Comunicação e assertividade	Comunica com facilidade, tendo um discurso fluente, claro, preciso, conciso e persuasivo.
Coesão e trabalho de equipa	Cria e desenvolve nos outros um sentimento de união e espírito de corpo, promovendo o trabalho conjunto e fazendo que os outros se sintam fortes e importantes no grupo.
Desenvolvimento dos outros	Existe promoção da formação e treino do subordinados, fornecendo a informação adequada, ensinando-lhes procedimentos apropriados para obterem desempenhos de acordo com os padrões organizacionais.
Orientação para as relações humanas	Reconhece e diagnostica as necessidades, aspirações dos subordinados e procura conciliá-los com os objetivos da organização.
Capacidade para resolver problemas	Identifica problemas, analisando-os, procurando causas, antecipando soluções e resolve problemas/crises importantes.
Aptidão técnica e profissional	Atualiza e mantém as capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho exigido.

Visão	Manifesta de forma doura e entusiástica o futuro da organização, com base nas forças e fraquezas da mesma, visualizando o seu ambiente externo e interno.
Gestão de conflitos	Incentiva e facilita a resolução construtiva de conflitos dentro do grupo, tendo em consideração aos duas partes em desacordo.
Avaliação organizacional	Estuda a informação referente aos recursos disponíveis para identificar formas de alcançar os objetivos a longo prazo ou associados à organização.
Orientação para a missão	O líder fixa-se, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.
Comando e direção	Define objetivos, toma decisões para cumprir objetivos e apresenta ou implementa soluções para melhorar a eficiência e eficácia organizacional.
Dimensão 2: Traços de Personalidade	
Apresentação	Integração do aspeto, porte, comportamento e conduta do líder. Esta deve ser exemplar.
Coragem	Qualidade mental que reconhece o medo ao perigo ou criticismo, mas que permite a uma pessoa agir com calma e frieza face a eles. Pode ser física ou moral.
Capacidade de decisão	Capacidade de tomar decisões prontamente e transmiti-las de forma clara, concisa e decidida.
Confiança	Confiança ou segurança, é uma qualidade que o líder tem de desenvolver, pois a um líder confiante pode ser atribuída qualquer missão ou tarefa para cuja execução seja exigido um empenhamento esclarecido, e por isso, determinado.
Capacidade de resistência	É o vigor físico e mental, a capacidade de resistir à dor, fadiga, <i>stress</i> , privações, etc. O líder deve apresentar em todas as circunstâncias, um nível satisfatório de resistência para não por em risco a missão.
Entusiasmo	É a manifestação do interesse sincero na execução das tarefas, deveres ou missões circunstanciais. O entusiasmo do líder contribui para ações entusiasmadas dos subordinados.
Iniciativa	Corresponde ao desencadear de ações na ausência de ordens, permitindo enfrentar situações novas e inesperadas. Associada à capacidade de decisão, revela-se bastante importante em combate.
Integridade	É caracterizada pela retidão e a força dos princípios morais, a qualidade de veracidade e honestidade, algo que os líderes militares têm de ser inquestionavelmente.
Discernimento	Aptidão para apreciar e avaliar os factos e possíveis soluções em que se baseiam as decisões corretas. O evitar de decisões precipitadas e utilização do senso comum assegurarão o sucesso do líder nas situações em que estiver envolvido.
Espírito de justiça	O líder deve conferir recompensas e aplicar punições de acordo com os méritos dos casos em questão, sendo indispensável a sua imparcialidade em todas as situações.

Competência	O líder deve desenvolver um programa de formação própria de modo a manter atualizada a sua competência técnica e tática.
Lealdade	Condição indissociável da condição militar, é a qualidade de fidelidade à Pátria, ao Exército, aos superiores, pares e subordinados. A falha desta provoca danos tremendos na reputação do líder.
Tacto	Aptidão para tratar os outros de maneira respeitosa, manifestando um tratamento cortês com os subordinados, pares e superiores.
Generosidade	Corresponde à abnegação e espírito de sacrifício do líder, onde este coloca os outros em primeiro lugar, colocando-se a si como última prioridade.
Dimensão 3: Princípios de Liderança	
Conhece-te a ti mesmo e procura desenvolver as tuas aptidões profissionais	Como o desenvolvimento profissional é um processo contínuo, o líder deve procurar fazer uma auto-avaliação para determinar as suas capacidades e limitações, para depois reforçar as primeiras e corrigir/aperfeiçoar as segundas.
Sê proficiente técnica e taticamente	Um líder tem que demonstrar aos seus subordinados que é competente, não só em combate mas também em assuntos técnicos e administrativos associados aos seus deveres. Tem que demonstrar proficiência.
Procura a responsabilidade e assume a responsabilidade pelas tuas ações	A responsabilidade última pelo sucesso ou insucesso da missão pertence ao líder ou comandante. Os líderes que aceitam isto, admitem os seus erros e encorajam os outros a proceder de igual modo. A fuga às responsabilidades provoca a destruição dos laços de lealdade e confiança entre líder e subordinados.
Toma decisões corretas e oportunas	A indecisão provoca hesitação, perda de confiança e confusão entre os subordinados, pelo que os líderes devem ser capazes de analisar rapidamente as situações e de tomar então decisões corretas.
Dá o exemplo	O poder do exemplo é indutível no campo da liderança, sendo o principal elemento da influência do líder no subordinado. O líder torna-se um modelo para os seus seguidores, imitando estes o seu comportamento.
Conhece os teus subordinados e cuida do seu bem-estar	O líder para conseguir motivar os seus seguidores têm de conhecer os seus valores e saber o que é importante nas suas vidas. O conhecimento e confiança entre os dois desenvolvem a lealdade e coesão.
Mantém os teus subordinados informados	Os subordinados procuram a lógica das ordens recebidas e questionam o que não lhes faz sentido, executando melhor as suas tarefas quando sabem o porquê da sua execução.
Desenvolver nos teus subordinados o sentido de responsabilidade	O sentido de responsabilidade pode ser desenvolvido através da delegação, pois mostra confiança do líder nos seus subordinados. Estes experimentam um sentimento de orgulho e determinação quando conseguem cumprir com sucesso a tarefa, levando-os a desejarem assumir mais responsabilidade.
Assegura-te que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida	A compreensão da tarefa é essencial para que os subordinados saibam o que fazer, quem o faz e quando o faz, sendo meio passo para a sua consecução. A fiscalização permitirá ao líder verificar a compreensão da tarefa, demonstrando ao mesmo tempo o seu interesse pelos subordinados e cumprimento da missão.

Treina os teus subordinados como uma equipa	Ao líder compete criar e desenvolver o espírito de equipa entre subordinados, pois a coesão é essencial para o sucesso. Uma unidade torna-se uma verdadeira equipa quando há confiança e respeito entre as partes integrantes e quando cada um percebe a importância das suas contribuições para o sucesso do grupo.
Emprega a tua unidade de acordo com as suas capacidades	Os líderes têm que conhecer, permanentemente e detalhadamente, as capacidades e limitações da sua equipa, pois empregar a equipa em algo para a qual não esteja preparada pode levar à quebra da confiança no líder, do moral, espírito de corpo, disciplina e proficiência.
Dimensão 4: Estilos de Liderança	
Diretivo	O líder transmite aos seguidores aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado, onde e quando será executado, para depois os supervisionar. É característico em grupos onde os seguidores têm pouca experiência.
Participativo	O líder envolve os seguidores na determinação do que se pretende executar e de como o executar, desenvolvendo assim um trabalho de equipa. Porém, a responsabilidade das ações e resultados obtidos continua a ser do líder.
Delegativo	O líder delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seguidor ou grupo deles. É mais comum em grupos experientes, competentes e motivados. A responsabilidade das ações passa a ser dos seguidores.
Dimensão 5: Qualidades evidenciadas em louvores da época	
Espírito de sacrifício	É ter a capacidade de aceitar as dificuldades sem as renunciar e de forma exemplar. Leva os militares a levarem a cabo tarefas que envolvam exaustão, desconforto e risco.
Disciplina	Corresponde ao cumprimento das regras e valores da instituição militar, de forma a garantir o cumprimento da missão. Traduz-se na capacidade de aceitar e cumprir as ordens que são dadas, na assertividade e na aceitação das responsabilidades.
Compenetração	Qualidade que leva os militares a cumprirem afincadamente as suas tarefas com vista ao cumprimento da missão.
Capacidade de combate	Capacidade para levar a cabo ações de combate de forma bem sucedida e eficaz. Depende não só do equipamento e pessoal da unidade, mas também da proficiência técnica e tática, coesão e boas práticas de liderança.

Fonte: Adaptado de Ejército de Tierra (2012), McKenna, Rouco (2012) e Vieira (2002).

APÊNDICE I – GUIÃO DA ENTREVISTA.



ACADEMIA MILITAR

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Artilharia

Trabalho de Investigação Aplicada

Guião da Entrevista

Guiné (1963-1974): Companhias de Artilharia em Operações: Caracterização da sua liderança.

Autor: Aspirante Aluno de Artilharia André Luís Pascoal Rodrigues

Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) de Infantaria José Carlos Dias Rouco

Enquadramento Funcional

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Data: _____

Lisboa, fevereiro de 2019

Carta de Apresentação

Excelência,

Esta entrevista surge após o contacto com V. Ex^a, mostrando eu desde já o meu apreço pela sua disponibilidade em contribuir para esta investigação.

O Trabalho de Investigação Aplicada que engloba este estudo faz parte do plano curricular do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Artilharia, com vista a obtenção do Grau de Mestre e é desenvolvido sob orientação do Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco. O objetivo principal desta investigação é caracterizar a liderança praticada pelos capitães e oficiais subalternos dentro das Companhias de Artilharia em operações no Teatro de Operações da Guiné entre 1963 e 1974, identificando para tal os traços e competências que tornavam o oficial num líder.

A seguinte entrevista é de extrema relevância, na medida em que permitirá recolher dados que permitam cumprir o objetivo final da investigação. Na tentativa de tornar a entrevista mais objetiva, salienta-se as seguintes questões.

Questões:

- a) **Quais as datas das suas comissões na Guiné, local e funções que desempenhou nas mesmas?**
- b) **Descreva um episódio de sucesso durante a sua ação de comando.**
- c) **Como descreve os seus relacionamentos interpessoais com os seus subordinados?**
- d) **Existem vários traços de personalidade que um líder deve possuir para obter sucesso. Da sua experiência num Teatro de Operações, quais dos abaixo referidos considera mais importantes?**

Coragem	Apresentação
Capacidade de decisão	Confiança
Capacidade de resistência	Entusiasmo
Iniciativa	Integridade
Discernimento	Espírito de justiça
Tacto	Generosidade

Competência	Lealdade
-------------	----------

- e) **Dos seguintes princípios da liderança, quais os que considera mais importantes para obter sucesso?**

Princípios de Liderança:

- Conhecer-se a si próprio e procurar desenvolver as suas aptidões;
- Dar o exemplo;
- Tomar decisões corretas e oportunas;
- Conhecer bem os colaboradores e cuidar do seu bem-estar;
- Ser proficiente tecnicamente;
- Procurar a responsabilidade e assumir a responsabilidade das ações;
- Manter os subordinados informados;
- Desenvolver nos subordinados o sentido de responsabilidade;
- Assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida;
- Treinar os subordinados como uma equipa;
- Empregar a equipa de acordo com as suas capacidades.

- f) **Existem três estilos de liderança (Delegativo, Diretivo e Participativo), sendo que os mesmo distinguem-se entre si pelo nível de participação dos subordinados na tomada de decisão. Qual o estilo de liderança que considerava mais importante durante as operações?**
- g) **Quais as principais dificuldades que sentia como líder quando em operações?**
- h) **À época, quais os conselhos que daria a um jovem oficial acerca das características e comportamentos que teria de ter para liderar da melhor forma?**

Grato pela sua atenção,
André Luís Pascoal Rodrigues
AspOfAl Art